



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**APNOR:** Associação de Politécnicos do Norte

**ISCAP:** Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Mestrado em Gestão das Organizações: Ramo Gestão de Empresas.

# **Impacto do ambiente (externo) macroeconómico no desempenho da Nova Empresa de Cervejas de Angola (NOCAL) de 2010-2015**

**Kukola Kupani**

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão  
de Empresas**

**Porto, dezembro de 2016**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**APNOR:** Associação de Politécnicos do Norte

**ISCAP:** Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Mestrado em Gestão das Organizações: Ramo Gestão de Empresas.

# **Impacto do ambiente (externo) macroeconómico no desempenho da Nova Empresa de Cervejas de Angola (NOCAL) de 2010-2015**

**Kukola Kupani**

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão  
de Empresas**

**Orientação:  
Prof. Doutora Maria Clara Dias Pinto Ribeiro**

**Porto, dezembro de 2016**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## Resumo

O ambiente económico, em particular o macroeconómico, tem sido assumido como influenciador do desempenho das empresas. Assim, o principal objetivo do presente estudo é analisar o impacto de determinados fatores macroeconómicos (e.g., taxa de inflação, preço das matérias-primas e taxa de imposto sobre o consumo) nas vendas da NOCAL, entre 2010 e 2015. Através de uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa), de natureza exploratória e correlacional de corte transversal, foram recolhidos os dados da empresa através da análise financeira, com base documental, e utilizado um guião que serviu de suporte à realização de entrevistas presenciais a nove colaboradores de diferentes áreas. O enquadramento da investigação focou-se no aspeto estratégico e social da empresa; no ambiente interno e externo, na produção, na cadeia de valor e na análise SWOT. Os principais resultados vão no sentido que existe uma influência da taxa de inflação, da taxa de imposto sobre o consumo e do preço total das matérias-primas sobre as vendas da NOCAL. Estas três variáveis económicas assumem-se como preditores explicativos de 84% da variância das vendas da NOCAL no modelo de ajustamento parcial desenvolvido. Conclui-se a inexistência de uma resposta imediata (completa) das vendas face às alterações das variáveis causais. Com efeito, o coeficiente de ajustamento é de cerca de 7 meses. A elasticidade do valor das vendas face ao custo das matérias-primas é, no curto prazo, de 0,3% e no longo prazo de 1,9%. Perante um aumento da taxa de imposto sobre o consumo, corrigida pela taxa de inflação, o efeito sobre o valor das vendas é de cerca de 0,5% no curto prazo e de 3,4% no longo prazo.

Investigações futuras devem preocupar-se em estudar os fatores macroeconómicos com relevância no desempenho das empresas e identificar as principais estratégias de gestão que se revelam mais adequadas para fazerem face à influência destes fatores.

**Palavras-chave:** ambiente externo, ambiente interno, desempenho, modelo de ajustamento parcial

## **Abstract**

The economic environment, particularly the macro economical, has been assumed as influencing companies' performance. As such, the main goal of this study is to analyse the impact of certain macro-economic factors (e.g., inflation rate, raw materials' price, VAT rate over consumption) on NOCAL's sales, between 2010 and 2015. Through a mixed methodology (quantitative and qualitative), of exploratory, correlational, and transversal design, the company's data were collected through financial analysis, with a documental basis, and a script was used to make interviews to nine workers from different areas. The investigation's framing was focused on the strategic and social aspect of the company; on the internal and external environment, on production, on the value chain, and on the SWOT analysis. The main results indicate that there's an influence of the inflation rate, of the VAT rate over consumption and, of the total price of raw materials over NOCAL's sales. These three economic variables explained 84% of NOCAL's sales' variance in the partial adjustment model developed. We can conclude the inexistence of an immediate response (complete) of sales face variations of causal variables. In fact, the adjustment coefficient is about 7 months. The elasticity of the sales value facing the raw materials 'cost, is on the short term, 0.3% and in the long term 1.9%. Regarding the variation of the VAT rate over consumption, corrected by the inflation rate, the effect of the values' sales is round 0.5% in short term, and 3.4% in long term. Future research should study the macroeconomic factors that are relevant in businesses companies' performance, and identify key management strategies which are more suitable to cope with the influence of these factors.

**Keywords:** external environment, internal environment, performance, partial adjustment model

*A Deus Todo-Poderoso, Deus Criador,*  
*Ao meu Pastor, Joly Mampuya Kiala, pelas orações de consolação e para o nosso lar.*  
*À minha esposa Regina Caxica teresa, pela sua afeição e apoio incondicional.*  
*Eu dedico esse trabalho.*

## **Agradecimentos**

Um trabalho estruturado resulta sempre num grande desafio não apenas para aquele que o realiza, mas para todos aqueles que colaboram direta ou indiretamente com os seus saberes e contribuições morais e materiais.

Por isso, quero expressar a minha profunda gratidão à Professora Doutora Maria Clara Dias Pinto Ribeiro, que durante o processo de conceção e de realização deste trabalho me deu preciosos conselhos, comentários e sugestões. As suas preocupações foram fundamentais e constituíram-se em ativos essenciais na concretização deste trabalho.

Agradeço ainda a todas as instituições académicas, professores da Associação dos Politécnicos do Norte (APNOR) por terem proporcionado uma formação em gestão de alta qualidade, potenciando os meus saberes e conhecimentos.

Às autoridades da Universidade Kimpa Vita, particularmente à Decana, Dra. Maria de Fátima, que foi, da sua própria vontade, inserir-me na lista para esta formação.

À NOCAL, Nova Empresa de Cervejas de Angola, o Sr. José Manuel Monteiro, Benvindo José Adão e Manuel Pedro Fastudo, que sempre se mostraram recetivos e disponíveis para conceder todas as informações pertinentes da empresa, para que este trabalho fosse possível.

O meu sincero agradecimento à Doutora Fátima Martins, pela leitura e orientação que me foi concedendo para a elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, irmãos e amigos que me concederam o seu apoio moral e material durante este novo passo da minha formação.

O meu sincero agradecimento e que Deus vos abençoe a todos.

Kukola Kupani

# Índice

Introdução .....	1
Capítulo I - Considerações Teóricas .....	3
1. Aspetos Estratégicos da Empresa.....	3
1.1. Ambiente Externo .....	7
1.1.1. Análise PEST .....	7
1.1.2. Modelo das Cinco Forças de Porter .....	8
1.2. Ambiente Interno .....	11
1.2.1. Análise da Cadeia de Valor.....	14
1.2.2. Análise SWOT .....	17
Capítulo II - Caraterização da Empresa .....	22
2.1. Histórico da Empresa .....	27
2.2. Forma e Denominação .....	29
2.4. Organização e Funcionamento .....	30
2.5. Organigrama.....	34
Capítulo III - Impacto do Ambiente Externo no Desempenho da NOCAL .....	35
3.1. Aspeto Estratégico e Social da NOCAL .....	35
3.2. Análise Interna da NOCAL.....	37
3.3. Análise Externa da NOCAL.....	38
3.4. A Análise SWOT da NOCAL .....	40
3.4.1. Os Principais Pontos Fortes, Forças e Oportunidades.....	40
3.4.2. Os Principais Pontos Fracos, Fraquezas e Ameaças .....	41
3.5. Produção da NOCAL .....	42
Capítulo IV – Metodologia .....	43
4.1. Tipo de estudo .....	43
4.2. Variáveis .....	43
4.3. Objetivos .....	44
4.4. Hipóteses .....	44
4.5. Instrumentos .....	45
4.6. Procedimento, Análise e Tratamento dos Dados.....	46
Capítulo V - Análise e Interpretação dos Resultados .....	49
Considerações Finais.....	62
Referências .....	64

Apêndices .....	70
Apêndice I - Lista dos Colaboradores Entrevistados .....	71
Apêndice II - Guião de Entrevista .....	72
Apêndice III - Pedido de Autorização .....	89
Apêndice IV - Autorização da NOCAL .....	90
Apêndice V - Modelos 1 e 2 da Regressão .....	91



## Índice de Quadros

Quadro 1. Dez Escolas sobre o Planeamento Estratégico .....	4
Quadro 2. Análise PEST (Ambiente Geral) .....	8
Quadro 3. Matriz SWOT .....	19
Quadro 4. Potenciais Questões a Considerar na Análise SWOT .....	20
Quadro 5. Taxa de crescimento do PIB real do setor petrolífero e não petrolífero em Angola (2010 e 2015) .....	24
Quadro 6. Distribuição dos Colaboradores Temporários na NOCAL (agosto, 2015) .....	31
Quadro 7. Distribuição dos Colaboradores Permanentes na NOCAL (agosto, 2015) .....	31
Quadro 8. Distribuição dos Colaboradores com Contrato com Duração Indeterminada, por Categorias .....	32
Quadro 9. Distribuição dos Colaboradores com Contrato com Duração Determinada, por Categorias .....	32
Quadro 10. Distribuição dos Colaboradores por Reforma Antecipada e Categorias .....	33
Quadro 11. Distribuição dos Colaboradores Expatriados .....	33
Quadro 12. Resultados descritivos das questões de entrevista .....	49
Quadro 13. Correlação entre a taxa de inflação e as vendas .....	51
Quadro 14. Correlação entre a taxa de consumo e as vendas.....	53
Quadro 15. Correlação entre o preço total de matérias-primas e as vendas .....	56
Quadro 16. Correlações entre as variáveis independentes e variável dependente.....	58
Quadro 17. Medidas descritivas da estimação da normalidade dos resíduos (entre janeiro de 2010 a dezembro de 2015) .....	59
Quadro 18. Modelo de Ajustamento Parcial .....	61
Quadro 19. Teste de Correlação de Breusch-Godfrey .....	61

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo das Cinco Forças de Porter.....	9
Figura 2. A Cadeia de Valor.....	15
Figura 3. Organização Administrativa de Angola .....	22
Figura 4. Organigrama da NOCAL.....	34
Figura 5. Cadeia de valor da NOCAL.....	42
Figura 6. Caraterização das variáveis (dados mensais) .....	60

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Taxa de Crescimento PIB Real de Angola (2010-2015).....	24
Gráfico 2. Taxa média de inflação de Angola (2010-2015).....	25
Gráfico 3. Taxa de desemprego em Angola (2010-2015) .....	26
Gráfico 4. Volume de Importações e Exportações em Angola (2010-2015) .....	27
Gráfico 5. Evolução dos Recursos Humanos da NOCAL entre 2010 a 2015 .....	30
Gráfico 6. Vendas entre 2010 e 2015 (em Kwanza Angolano).....	33
Gráfico 7. Evolução da taxa de inflação e das vendas (dados anuais) .....	50
Gráfico 8. Evolução da taxa de consumo e das vendas (dados anuais).....	52
Gráfico 9. Evolução do preço total das matérias-primas e das vendas (dados anuais) .....	53
Gráfico 10. Evolução do preço do malte e das vendas (dados anuais).....	54
Gráfico 11. Evolução do preço do lúpulo e das vendas (dados anuais) .....	54
Gráfico 12. Evolução do preço do griffe de arroz e das vendas (dados anuais).....	55
Gráfico 13. Evolução do preço do griffe de milho e das vendas (dados anuais).....	55
Gráfico 14. Evolução das vendas, taxa de inflação, preço total de matérias-primas e taxa de consumo (dados anuais) .....	57

## Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

Siglas, Acrónimos e Abreviaturas	Significado
APNOR	Associação dos Politécnicos do Norte
BGI	Brasseries et Glacières Internationales
CEIC/UCAN	Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola
cf.	Confere
cit. por	Citado por
e.g.	Por exemplo
et al.	E colaboradores
<i>F</i>	Anova One Way
FILDA	Feira Internacional de Luanda
FMI	Fundo Monetário Internacional
hl	Hectolitros
i.e.	Isto é
INE	Instituto Nacional de Estatística
JB	Teste de Jarque-Bera
KS	Kolmogorov-Smirnov
<i>ku</i>	Coefficiente de curtose
MQO	Método dos Quadrados Mínimos Ordinários
<i>N(n)</i>	Frequência
NOCAL	Nova Empresa de Cervejas de Angola
OLS	<i>Ordinary Least Squares</i>
<i>p</i>	Nível de significância
p., pp.	Página, páginas
PEST	Político-Legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
$R^2$	Coefficiente de determinação
RBT	<i>Resource Based Theory</i>
Rho	Coefficiente de Spearman
s/n	Sem número
<i>sk</i>	Coefficiente de assimetria
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
<i>t</i>	Teste t de Student
$\chi^2$	Teste de Qui-Quadrado

## Introdução

A gestão estratégica de uma empresa é fundamental para o seu sucesso presente, bem como futuro, sendo que ela integra o planeamento estratégico, a execução e o controlo (Julio, 2005).

Hoje em dia, no entanto, o planeamento estratégico não deve ser rígido devido ao meio ambiente turbulento e complexo em que as organizações se inserem, exigindo respostas céleres para os desafios que lhes são colocados e uma postura proativa, atenta e dinâmica dos seus gestores (Sotomayor et al., 2014).

De facto, as organizações são sistemas abertos que interagem constantemente com o meio envolvente que se caracteriza por uma multiplicidade de fatores nem sempre controláveis, tal como é o contexto angolano. Angola viu-se confrontada com uma guerra civil cujos efeitos ainda hoje são visíveis e com grande impacto nas organizações que operam neste contexto.

A Nova Empresa de Cervejas de Angola (NOCAL), cuja sede se encontra em Luanda, é uma empresa que produz e comercializa cerveja com a mesma marca. Apesar de esta empresa se confrontar com as diversas vicissitudes do meio externo onde opera, tem mantido o seu desempenho de forma bem-sucedida.

Por conseguinte, surgiu em nós o interesse em analisar de que forma a estratégia organizacional da NOCAL se flexibiliza para poder enfrentar os desafios que lhe são colocados pelo meio ambiente externo, pelo que foi formulada a seguinte questão de investigação: *Qual é o impacto do ambiente externo no desempenho da NOCAL?*

A partir desta questão de investigação, foi definido o objetivo principal do presente estudo, que é analisar o impacto do ambiente externo no desempenho da NOCAL.

Nesse sentido, o presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo são realizadas algumas considerações teóricas relativas aos aspetos estratégicos das empresas através da análise do ambiente externo, da análise PEST (Político-Legal; Económica, Sociocultural e Tecnológica) e do modelo das cinco forças de Porter, bem como a análise do ambiente interno, através da análise da cadeia de valor e da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*).

No segundo capítulo é caracterizada a empresa do presente estudo, pelo que se fornece um breve histórico da mesma, a forma e denominação, a sede e o objeto social, a sua organização e funcionamento e o seu organigrama.

O terceiro capítulo apresenta o impacto do ambiente no desempenho da NOCAL, sendo que focalizamos no aspeto estratégico e social da empresa, sua análise interna e externa, análise SWOT (com principais pontos fortes, forças e oportunidades e pontos fracos, fraquezas e ameaças) e produção da NOCAL.

O quarto capítulo integra os aspetos metodológicos, sendo que é apresentado o tipo de estudo realizado, os principais objetivos e hipóteses de orientação, a caracterização do instrumento de recolha de dados, bem como os procedimentos, análise e tratamento dos dados.

No quinto e último capítulo apresentamos os principais resultados descritivos e inferenciais (correlacionais e de regressão linear múltipla) que são discutidos à luz do enquadramento teórico realizado.

O presente trabalho termina com algumas considerações finais, nas quais procuramos realizar um balanço entre os pontos fortes do trabalho e as suas principais limitações, sugerindo-se algumas linhas de orientação para futuras investigações.

## **Capítulo I - Considerações Teóricas**

Neste Capítulo tecemos algumas considerações teóricas relativamente aos aspetos estratégicos das empresas, nomeadamente o planeamento e gestão estratégica. Considerando as organizações como sistemas abertos em constante interação com o meio envolvente, apresentamos as ferramentas que se encontram normalmente associadas à análise do ambiente externo e interno das organizações.

### **1. Aspetos Estratégicos da Empresa**

Os aspetos estratégicos de uma empresa são analisados em função do planeamento e da gestão estratégica preconizados no seio dessa empresa. Segundo Fernandes et al. (2013), o conceito de estratégia provém do contexto militar e deriva do grego (*strategia*), sendo utilizado para descrever a arte do general. Assim, ela refere-se ao plano do general para dispor e manobrar as suas forças com o objetivo de derrotar o exército inimigo (Luecke, 2009).

Nesta linha de pensamento, a estratégia assume-se como a ação ou caminho mais adequado a ser implementado para alcançar preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa, perante o seu ambiente (Fernandes et al., 2013). Por isso, é importante procurar estabelecer estratégias alternativas que facilitem as alterações dos caminhos ou ações em função das necessidades (Oliveira, 2007).

Assim e tal como menciona Contreas (2002), o papel da estratégia é "focalizar a atenção nas áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia" (p. 27).

Atualmente o termo estratégia é utilizado no âmbito das organizações, não existindo uma uniformidade relativamente à sua essência, pois é um termo que pode ser utilizado de diversas formas e situações (Fernandes et al., 2013; Mintzberg et al., 2010). Porter (2005) assume que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa, baseada nos sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.

Perante o exposto, é possível encontrar na diversa literatura uma multiplicidade de definições para o conceito de estratégia, formuladas em função de contextos específicos, permitindo a identificação de diversos pensamentos que justificam as várias definições encontradas. Nesta linha, Mintzberg et al. (2010), no seu livro, apresentam uma síntese dos diversos pensamentos sobre a estratégia e o planeamento estratégico, que presidiram à gestão das empresas nas últimas décadas, denominando esses pensamentos como "dez escolas de pensamento estratégico", conforme se apresenta no Quadro 1.

**Quadro 1.** Dez Escolas sobre o Planeamento Estratégico

Nr.	Escola	Estratégia
1	Do <i>design</i>	É um processo de conceção pautado pela análise SWOT <sup>1</sup> .
2	De planeamento	É um processo que normaliza o planeamento estratégico através da fixação de objetivos.
3	De posicionamento	É um processo analítico.
4	Empreendedora	É um processo visionário pautado na mente do líder.
5	Cognitiva	É um processo mental que assenta na psicologia cognitiva.
6	Da aprendizagem	É um processo emergente.
7	Do poder	É um processo de negociação em função da política e do poder.
8	Cultural	É um processo coletivo de integração social, assente em crenças e interpretações comuns.
9	Ambiental	É um processo reativo, no qual o ambiente é assumido como um conjunto de forças gerais, responsável pela criação das estratégias.
10	De configuração	É um processo de transformação.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mintzberg et al. (2010)

De forma mais sintética, os referidos autores agrupam estas dez escolas ou pensamentos em três, sendo que as três primeiras (i.e., Escola do design, Planeamento e Posicionamento) são de natureza prescritiva e encontram-se mais preocupadas em saber como as estratégias devem ser formuladas do quem e como elas são formuladas; as seis escolas seguintes (i.e., Escola empreendedora, Cognitiva, da Aprendizagem, do

<sup>1</sup> Enquanto ferramenta de gestão estratégica que tem como objetivo avaliar a competitividade de uma organização através de quatro variáveis: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) e que será apresentada posteriormente neste trabalho (ponto 1.2.2.)



Poder, Cultural e Ambiental) consideram aspetos específicos do processo de formulação das estratégias e preocupam-se menos com a descrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas de fato e, por fim, a Escola da configuração que procura a integração de diversos elementos: processo de formulação de estratégias, conteúdo das mesmas e estruturas organizacionais e seus contextos.

Os diversos pensamentos identificados por Mintzberg et al. (2010) relativamente ao conceito de estratégia permite compreender a evolução do conceito, bem como os diversos prismas de análise que o mesmo integra.

É precisamente neste contexto que se assume que a gestão estratégica é uma metodologia importante que procura salvaguardar o sucesso da empresa no momento atual, bem como o seu sucesso futuro. Assim, esta gestão inclui, na sua base, três etapas diferenciadas: (i) o planeamento estratégico; (ii) a execução e; (iii) o controlo. O planeamento estratégico é uma das etapas da gestão estratégica e visa identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar os pontos fortes e fracos de uma organização relativamente à sua concorrência e ao ambiente de negócio em que atua e; conhecer o mercado e definir estratégias para os seus produtos e serviços (Chiaventato & Sapiro, 2004; Julio, 2005; Kaplan & Norton, 2004; Santos, 2008).

Assim sendo, o planeamento estratégico encontra-se associado com os objetivos a longo prazo e com as ações que serão implementadas para os alcançar, afetando a organização como um todo. Ele deve, portanto, ser visto como um processo de gestão que possibilita o gestor estabelecer o rumo que irá ser seguido. É, por isso, geralmente uma responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, pois sem o envolvimento direto do principal gestor da empresa, como líder na condução do processo estratégico numa empresa, dificilmente será bem-sucedido.

Na perspetiva de Sotomayor et al. (2014) a rigidez do planeamento é, hoje em dia, impensável, dado o meio turbulento, complexo e sistémico em que as organizações se encontram inseridas. Neste cenário, as empresas precisam de dar respostas rápidas aos desafios que se lhes colocam e isso só se consegue quando todos os elementos da organização, especialmente os gestores, assumem uma postura atenta e dinâmica, no

sentido de identificarem as oportunidades que o meio envolvente oferece, bem como as ameaças que daí podem advir. Por conseguinte e ainda na visão destes autores, o pensamento estratégico deve ser entendido como o principal meio de "formulação e apoio da estratégia global das organizações" (p. 304).

A formulação da estratégia das organizações assenta na sua missão, visão e objetivos (e.g., Chiavenato & Sapiro, 2004; Mintzberg et al., 2010; Oliveira, 2007; Porter, 2005; Sotomayor et al., 2014).

A missão define os fins estratégicos da organização, devendo servir de orientação genérica para os indivíduos que nela trabalham, bem como de linha de orientação para a definição das estratégias da organização. Ela é vista como o "credo da organização" (Sotomayor et al., 2014, p. 306), pois assume-se numa declaração do propósito fundamental de uma organização e da gama das suas operações em termos de produtos e mercados.

A visão é tida por Oliveira (2007, p. 88) como a "articulação das aspirações de uma empresa relativamente ao seu futuro", algo que se "vislumbra para o futuro desejado da empresa", i.e., "a idealização de um futuro desejado para a empresa".

Por fim, importa assinalar que as empresas não possuem apenas um objetivo, mas múltiplos, que devem ser compatibilizados para que o cumprimento de uns não comprometa a prossecução dos outros. Por conseguinte, os objetivos da empresa (que devem ser específicos, mensuráveis, adequados, realistas e calendarizáveis) devem ser hierarquizados em função da missão. A prioridade deve ser concedida aos objetivos estratégicos, em seguida aos táticos e depois aos operacionais (Chiavenato & Sapiro, 2004).

As organizações são sistemas abertos em constante interação com o meio envolvente, sendo que este é constituído por diversos fatores que não podem ser controlados (e.g., guerra) e que influenciam o seu funcionamento de forma positiva ou negativa. Por conseguinte, é fundamental que as empresas analisem o meio envolvente que as circundam, i.e., todos os fatores externos à empresa para que possam aproveitar as suas potencialidades e proteger-se (fatores internos) relativamente às ameaças do mesmo. Por isso, em seguida, abordaremos as ferramentas de análise do ambiente externo das empresas e do seu meio interno.

## **1.1. Ambiente Externo**

O ambiente externo onde as organizações operam é composto por múltiplos fatores e, por conseguinte, é usual distinguir a envolvente global (geral ou mediata) e a envolvente específica ou competitivo (ou imediata). Assim, a envolvente global integra todas as variáveis não controláveis pela empresa e que resulta de um ambiente socioeconómico em que a empresa se insere e desenvolve a sua atividade, como por exemplo os aspetos económicos, políticos, tecnológicos, demográficos e culturais. O meio envolvente específico refere-se à parte da envolvente que se encontra diretamente relacionada com a empresa (clientes, concorrentes, fornecedores e grupos reguladores), já que tem que ver com a atividade que ela desenvolve (Sotomayor et al., 2014).

### **1.1.1. Análise PEST**

A análise PEST é uma ferramenta essencial para a análise da entrada de qualquer empresa no mercado ou na reanálise do posicionamento das existentes, baseando-se na análise aos fatores externos à empresa que podem influenciar, direta ou indiretamente (Chiavenato & Sapiro, 2004; Oliveira, 2007).

Assim, o seu objetivo é fornecer um relatório relativo a diversos fatores macro ambientais, que devem ser tomados em consideração pela empresa (Teixeira, 2013).

A análise PEST permite o estudo qualitativo de um determinado cenário com base em fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos (Sotomayor et al., 2014). A análise destas dimensões é dificilmente quantificável através de outros métodos de análise ambiental de uma organização (Cunha, et al., 2014). Trata-se de uma ferramenta estratégica útil para compreender o crescimento ou queda de mercados, posição e potencial comercial e orientação para operações (Santos, 2008; Teixeira, 2013).

Assim, a análise PEST deve se basear na consideração de apenas cinco dimensões de maior impacto na atuação da organização a fim de se evitar a dispersão e garantir a eficácia da análise (Cunha et al., 2014).

A análise PEST surgiu da necessidade de se estudar e tentar mensurar fatores macroeconómicos das regiões onde a empresa atua, sendo possível ser utilizada na análise das ameaças e oportunidades identificadas na matriz SWOT. Para se realizar uma análise PEST, devem ser considerados os fatores que se encontram espelhados no Quadro 2.

**Quadro 2.** Análise PEST (Ambiente Geral)

<b>Variáveis Político-Legais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidade do governo</li> <li>▪ Legislação comercial</li> <li>▪ Leis de proteção ambiental</li> <li>▪ Legislação fiscal</li> <li>▪ Legislação laboral</li> </ul>	<b>Variáveis Económicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produto Nacional Bruto (tendência)</li> <li>▪ Taxa de juro</li> <li>▪ Taxa de inflação</li> <li>▪ Nível de desemprego</li> <li>▪ Custo (e disponibilidade) energia</li> </ul>
<b>Variáveis Socioculturais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuição do rendimento</li> <li>▪ Taxa de crescimento da população</li> <li>▪ Distribuição etária da população</li> <li>▪ Estilo de vida (e atuação)</li> <li>▪ Tipo de consumo</li> <li>▪ Mobilidade social</li> </ul>	<b>Variáveis Tecnológicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimento do governo</li> <li>▪ Foco no esforço tecnológico</li> <li>▪ Velocidade de transferência tecnológica</li> <li>▪ Proteção de patentes</li> <li>▪ Aumento de produtividade (através da automação)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013, p. 57)

### 1.1.2. Modelo das Cinco Forças de Porter

A análise do meio envolvente específico (i.e., fatores e agentes que influenciam diretamente a atividade da empresa e interferem com o seu nível de desenvolvimento) pretende averiguar as ameaças e as oportunidades que surgem no setor de atividade onde a empresa ópera, sendo constituída pelos seus clientes, fornecedores e comunidade, i.e., *stakeholders* externos à organização (António, 2002; Oliveira, 2007).

No que diz respeito aos clientes, é importante saber se estes são particulares ou empresas. Para os primeiros importa analisar, entre outros fatores, a sua faixa etária, género, capacidade financeira, categoria socioprofissional, estrato social e tipo de preferências. Para o segundo, é importante considerar a sua dimensão, o setor onde estão inseridos, a qualidade dos produtos que oferecem, a sua reputação no mercado ou a sua situação financeira (Aktouf, 2002; Chiavenato & Sapiro, 2004).

Relativamente aos fornecedores, é preciso ter em linha de conta a sua dimensão, a localização, a qualidade dos produtos disponibilizados, a sua reputação no mercado, a sua situação económico-financeira e se são produtores ou revendedores/intermediários (António, 2002; Santos, 2008).

Quanto aos concorrentes, importa atender a aspetos como os principais concorrentes, sua dimensão, localização, visão, missão, objetivos e público-alvo, ou as políticas de marketing que desenvolvem (Chenoufi & Holford, 2005; Santos, 2008).

Por fim, no que toca à comunidade, alguns dos fatores determinantes são a capacidade de pressão dos movimentos ambientalistas, ou dos movimentos de defesa dos consumidores, as infraestruturas criadas ou a capacidade para financiar a criação das mesmas e a política da comunidade no que se refere à qualificação dos seus membros (Oliveira, 2007; Santos, 2008).

Uma das metodologias mais utilizadas na indústria é o Modelo das Cinco Forças, proposto por Porter (2005, 2008), que se encontra esquematizado na Figura 1.

**Figura 1.** Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2008, p. 4)

Este modelo de análise da competição entre empresas, considera cinco fatores ou forças competitivas que devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficaz e eficiente. As cinco forças são (Porter, 2005, 2008):

1. Rivalidade no setor económico ou entre os diversos concorrentes existentes - quanto maior for a rivalidade entre as empresas concorrentes num determinado setor económico, maior é a probabilidade de ocorrerem fenómenos como a taxa de crescimento da indústria, elevados custos fixos (redução de preços), custos de mudança, diversidade de concorrentes (comportamento), importante estratégia do negócio, barreiras à saída (ativos específicos, custos fixos de saída, barreiras emocionais, restrições de ordem social ou governamental).
2. Ameaça de novos concorrentes - esta força refere-se ao nível de competitividade do mercado e à capacidade das empresas para integrarem no mercado já estabelecido. As principais barreiras à entrada podem referir-se: à economia de escala, diferenciação de produtos/imagem de marca, custos de mudança (e.g., fornecedores), necessidade de fundos, acesso favorável a matérias-primas, curva da experiência, política do governo, acesso aos canais de distribuição, *know-how* patente, entre outros.
3. Ameaça de produtos substitutos - existem atualmente diversos produtos que são desenvolvidos para servirem como substitutos de outros que já se encontram consolidados. Esses produtos, normalmente desempenham as mesmas funções ou possuem uma importância idêntica para o consumidor e isso pode afetar significativamente a empresa. Determinantes: custo de mudança, relação preço/rendimento, propensão do comprador para a aquisição de produtos substitutos.
4. Poder de negociação dos clientes - os clientes procuram sempre obter das empresas os melhores preços para os produtos desse setor. Por conseguinte, existem fatores que, segundo Porter (2005, 2008) influenciam o poder de negociação dos clientes: concentração, volume das suas compras, inexistência de diferenciação, custos de mudança, ameaça de integração a montante, informações disponíveis e produtos substitutos.
5. Poder de negociação dos fornecedores - existe quando estes conseguem, entre outros aspetos, aumentar o preço ou reduzir a qualidade das matérias-primas,

mercadorias ou serviços que disponibilizam para os seus clientes. Os principais fatores que conferem poder de negociação aos fornecedores são, segundo Porter (2005, 2008): concentração de fornecedores, (inexistência de) produtos substitutos, importância para o fornecedor do volume de compras da empresa, ameaça de integração a jusante e produtos diferenciáveis ou com elevados custos de mudança.

Em suma, podemos dizer que o Modelo das Cinco Forças de Porter tem sido uma referência na investigação de cenários competitivos. Assim, quando uma empresa é capaz de analisar o seu ambiente a partir deste modelo, ela conseguirá refletir criticamente sobre os métodos de gestão adotados e aprimorá-los em função do crescimento organizacional. Neste modelo é colocada a ênfase nas influências externas da organização, bem como nas forças internas de um determinado setor, sendo possível estabelecer estratégias para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do mercado. Em seguida, abordaremos as ferramentas associadas à análise do ambiente interno, nomeadamente o modelo de análise da cadeia de valor e a análise SWOT.

## **1.2. Ambiente Interno**

A análise do ambiente interno assume um papel importante enquanto avaliação dos recursos, da cultura e dos valores empresariais, revelando-se para muitos autores mais importante que a análise externa, pois permite identificar a situação em que se encontram as organizações para assim determinarem a melhor estratégia a seguir (Carvalho & Filipe, 2006). As organizações têm primeiro de se conhecer a si próprias para poderem avaliar as suas potencialidades e debilidades.

Neste capítulo serão analisados os fatores intrínsecos às organizações em geral, e no caso particular da NOCAL, como sendo os recursos (tangíveis e intangíveis), as competências nucleares e não nucleares, a cadeia de valor, o nível de qualificação dos recursos humanos, a capacidade financeira e o modelo de gestão.

Fazendo uma revisão bibliográfica sobre o tema verifica-se a existência de mais informação sobre as empresas com cariz lucrativo do que sobre entidades com cariz social.

Para Daft (1983, cit. por Barney, 1991), a definição de recursos é bastante abrangente, considerando que estes correspondem ao conjunto de ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos e informação que são controlados por determinada empresa.

Quando se aborda o tema dos recursos de uma organização, é importante referir a Teoria Baseada nos Recursos (do inglês original *Resource Based Theory* - RBT), pois defende a importância dos recursos como principal fator de sucesso de uma organização (Barney & Clark, 2007).

A RBT tenta, em geral, responder à questão dos motivos que justificam a diferença de performance entre as diversas organizações (Barney & Clark, 2007) e que, de acordo com Bernardino (2013, p. 139), a RBT assenta na ideia de que as “ações estratégicas que (re) posicionam a empresa requerem um conjunto de recursos, competências e capacidades muito específicas”, que estas “devem estar no cerne da sua estratégia”.

Desde Penrose (1959, cit. por Crubellate et al., 2008) que os recursos são objeto de estudo quanto à sua importância no crescimento das organizações. É importante referir que de acordo com Barney (1991), a RBT corresponde a uma perspectiva teórica que analisa os recursos de uma organização enquanto fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

Na perspectiva de Teixeira (2011), os recursos podem ser interpretados como o conjunto de elementos (*inputs*) que uma empresa necessita ao longo do seu processo de produção e podem ser classificados como tangíveis, intangíveis e capacidades da organização, enquanto Barney (1991), classifica os recursos como físicos, humanos e organizacionais. Embora por diferentes palavras, os conceitos acabam por cruzar-se no mesmo sentido e englobarem os mesmos recursos.

Os recursos tangíveis podem ser categorizados como financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais. Os recursos financeiros correspondem a todas as origens de fundos de uma organização, como sendo a capacidade de endividamento, capital próprio, resultados não distribuídos, subsídios governamentais ou donativos privados. Os recursos físicos são constituídos por bens palpáveis, como é o caso dos inventários, as instalações e os equipamentos, enquanto os recursos tecnológicos incluem as marcas



registadas assim como capacidade de inovação tecnológica ao nível dos equipamentos. Quanto aos recursos organizacionais, estes incluem a forma como a organização coordena o planeamento, os sistemas de comunicação e os processos de controlo (Teixeira, 2011).

Os recursos intangíveis são os elementos tais como licenças, *know-how* especializado, ideias, competências de inovação, científicas e aptidões de investigação e desenvolvimento, cultura corporativa e reputação da empresa junto de clientes e fornecedores (Grant, 1991).

Numa análise sobre a importância dos recursos, Grant (1991) ressalva a que os recursos tangíveis se caracterizam pela dificuldade de serem utilizados ao mesmo tempo, em locais diferentes, atribuindo-lhe uma contribuição limitada para as organizações, enquanto os recursos intangíveis permitem a criação de múltiplos efeitos, pois podem ser usadas simultaneamente em diversos locais.

No que respeita às capacidades organizacionais, estas podem ser interpretadas como o conjunto de competências e aptidões que determinada empresa detém e que lhe permitem fazer uma combinação de *inputs* e transformá-los em *outputs*, constituindo uma importante fonte de diferenciação das empresas no mercado (Teixeira, 2011).

De acordo com Greco et al. (2013), enquanto os recursos não são específicos das empresas (e como tal não transacionáveis), as capacidades pertencem unicamente à organização.

Importa ainda salientar que “as organizações se têm preocupado em criar e consolidar as suas marcas, ou seja, aumentar o valor da marca: o *brand equity*. Há algum tempo, esse ativo intangível era considerado relevante somente para empresas com fins lucrativos; no entanto, atualmente, as marcas têm apresentado uma importância crescente na gestão das instituições públicas e, ou, sem fins lucrativos” (Almeida & Añes, 2009, p. 55), o que revela uma transversalidade no esforço das organizações em criarem valor pelo reconhecimento da sua marca no mercado, independentemente do fim que se propõem.

### **1.2.1. Análise da Cadeia de Valor**

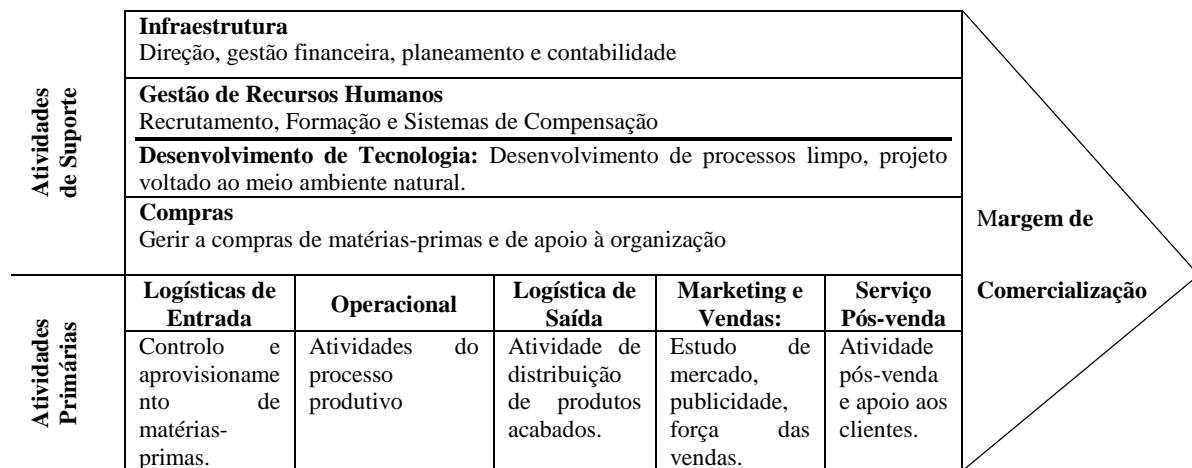
Shank e Govindarajan (1993) conceptualizaram a cadeia de valor como o “conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final no consumidor” (p. 13).

A cadeia de valor designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado (e.g., Freire, 2008; Pessoa, 2010; Magretta, 2012; Martins, 2010).

Uma forma importante de abordar a gestão de uma organização é estudar a forma como ela organiza e desenvolve as suas atividades (Cardeal, 2014). As atividades principais ou primárias de uma empresa são aquelas que contribuem diretamente para acrescentar valor ao produto ou serviço prestado pela organização (Walters, 2002). Este conjunto de atividades integra o que se designa por cadeia de valor da organização (Cardeal, 2014). Para poder desenvolver estas atividades principais, a organização tem de desenvolver outras que suportam a sua realização (e.g., atividade administrativa e financeiro, atividade de gestão de pessoal), sendo estas designadas de atividades de suporte, uma vez que servem para apoiar o desempenho na realização das atividades principais ou primárias, mas não contribuem diretamente para a criação de valor (Pinto et al., 2006).

De acordo com Teixeira (2011), as atividades da cadeia de valor podem ser divididas em atividades primárias e atividades de suporte, conforme se observa na Figura 2.

**Figura 2.** A Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Serafim (2013, p. s/n)

As atividades primárias correspondem às que acrescentam valor de forma direta, enquanto as atividades de suporte acrescentam valor, mas não de forma direta, sendo essenciais para a execução das atividades primárias. Normalmente as atividades primárias genéricas são cinco:

- 1) Logística de entrada ou interna: refere-se ao conjunto de processos associados à forma como os armazéns de matérias-primas se encontram organizados, assim como a gestão e controlo de todo o inventário.
- 2) Operações: corresponde à forma como a atividade produtiva se encontra organizada no processo de transformação das matérias-primas em produtos acabados.
- 3) Logística de saída ou externa: é efetuada uma análise à forma como se efetua a entrega do produto acabado (transporte) ou serviço prestado ao cliente, assim como o processo de *stock* do produto acabado.
- 4) Marketing e Vendas: refere-se à capacidade de convencer e fidelizar os clientes a consumir o produto/serviço, assim como a seleção de canais de distribuição eficazes.
- 5) Serviço pós-venda: corresponde à análise do *feedback* dos clientes após consumo do produto ou utilização dos serviços. Destina-se a promover o acompanhamento do cliente como forma de o manter satisfeito.

No que respeita às atividades de suporte, podem ser divididas em quatro, que são genericamente analisadas em seguida:

- 1) Infraestrutura da empresa: constitui o conjunto de atividades necessárias para o desenvolvimento da cadeia de valor, nomeadamente a direção da empresa, assim como atividades de carácter administrativo, legal, financeiro, contabilístico e planeamento.
- 2) Gestão de Recursos Humanos: abrange o conjunto de processos que permitem o recrutamento e seleção de todo o tipo de pessoas envolvidas na organização, quer sejam afetas às atividades da cadeia de valor quer sejam afetas às próprias atividades de suporte.
- 3) Desenvolvimento Tecnológico: é o investimento em tecnologia que apoia as atividades da cadeia de valor tais como: a investigação e o desenvolvimento, automação de processos, entre outras operações que visam melhorar o produto ou o serviço.
- 4) Aquisição/Compra: inclui todo o processo de compra de matérias-primas necessário à produção ou prestação de serviço assim como outros *inputs* que são usados no desenvolvimento da atividade.

A cadeia de valor é uma ferramenta proposta por Porter “para analisar como é que as diversas atividades de uma empresa acrescentam valor aos produtos e serviços que comercializam comparado com os custos suportados com a sua produção. Precisamente, ajuda os gestores a melhor entenderem o grau de eficácia e eficiência da configuração e coordenação das atividades desenvolvidas” (Teixeira, 2011, p.87)

Através da análise da cadeia de valor é possível identificar "a origem das vantagens competitivas da empresa, i.e., quais os aspetos da empresa que mais contribuem para a criação de valor (pontos fortes) e quais os aspetos em que a empresa se encontra em desvantagem (pontos fracos). As vantagens ou desvantagem competitivas podem resultar das atividades básicas da empresa, bem como da maneira como a empresa é capaz de gerir, de forma integrada, as suas atividades ou ainda da capacidade da empresa para integrar as atividades da sua cadeia de valor com as atividades da cadeia de valor dos seus fornecedores e clientes” (Lisboa et al., 2004, p. 205).

### **1.2.2. Análise SWOT**

A análise SWOT consiste numa avaliação geral da instituição, permitindo compreender duas dimensões, a nível interno, os pontos fortes e fracos da instituição, e a nível externo, as oportunidades e ameaças do mercado. Esta análise está relacionada com o planeamento estratégico (Hartline & Ferrell, 2012).

As suas raízes remontam aos anos 50, altura em que se materializou a especial preocupação com a integração das atividades de cada instituição. Perceber em que negócio se posicionava cada empresa tornou-se fundamental. O precursor desta teoria foi Peter Drucker ao afirmar que a estratégia empresarial se baseava na resposta a duas questões “Qual é o negócio?” e “Qual poderia ser o negócio?” (Swaim, 2010, p. 49).

Poucos autores dedicaram a sua atenção à proposta de Drucker. Contudo, após um longo interregno, Igor Ansoff e Kenneth Andrews debruçaram-se sobre o conceito de estratégia bem como os processos de formulação e implementação da mesma. Para estes autores era essencial perceber a empresa como um todo e não de forma fracionada (António, 2015).

Nicolau (2001), baseado em Ansoff, define estratégia como uma combinação de regras para a tomada de decisão em situações de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas referem-se à relação entre a empresa e o seu ambiente. Já Andrews explica que a estratégia empresarial é um padrão de decisões que uma empresa determina com base nos seus objetivos, propósitos e metas. Acrescenta ainda que “(...) no processo de formulação da estratégia deve-se levar em conta as oportunidades e ameaças, e os pontos fortes, fracos e os recursos disponíveis da empresa. Contudo, o autor alerta que a implementação da estratégia é tão importante quanto a formulação” (Pereira et al., 2008, p. 117).

O sucesso da execução de um projeto aborda questões sobre as oportunidades e ameaças do meio envolvente, para seguidamente, posicionar a empresa em relação às forças e fraquezas (e.g., Daychouw, 2010; Martins, 2007; Yanaze, 2007). O facto de ser uma abordagem simples permitiu que a análise SWOT conseguisse obter uma grande e eficaz difusão (Neto, 2011). A Escola de Harvard também contribuiu bastante para a divulgação da análise SWOT através dos estudos de caso (Travassos & Vieira, 2011).

O planeamento estratégico foi assumindo uma importância crescente. A Escola que fundamentou a teoria subjacente a esta técnica referiu que a temática devia partir do propósito da empresa (atuais Missão e Visão). Seguidamente acrescentou que era relevante analisar o meio envolvente através das oportunidades e ameaças, pois essa observação permitia perceber os objetivos que se pretendia atingir. A análise SWOT apresentava-se, assim, como um esquema de objetivos e planos percebendo o que devia ser feito e o que afetava a empresa (António, 2015).

Desta forma, a análise SWOT, enquanto técnica de monitorização e verificação dos ambientes interno e externo, utiliza sistemas de informações fundamentais para a análise e planeamento empresariais, o que permite e apoia a elaboração de estratégias que irão colaborar nas tomadas de decisões (Valim et al., 2010). Esta análise é elaborada para obter informações sobre as questões fundamentais para a organização, percebendo o seu posicionamento de modo a conseguir obter o máximo de vantagem possível, além de prevenir as ameaças. Internamente, a análise SWOT também apresenta inúmeras vantagens, ao permitir observar e avaliar os pontos fortes e fracos da empresa (Wright et al., 2000). “Quando desempenhada corretamente, a análise SWOT, pode impulsionar o processo de criação de um plano de marketing consistente” (Ferrell et al., 2000, p. 62).

A análise SWOT funciona de forma simples e flexível, permitindo o entrosamento entre várias áreas da empresa. Ao avaliar as forças e as fraquezas, esta análise ajuda a empresa a reconhecer os fatores críticos de sucesso da empresa (Rodrigues et al., 2005). Além disso, através da análise SWOT consegue-se compreender os pontos fundamentais relativos aos produtos vendidos e serviços prestados, suportados pela empresa, compreendendo as várias dimensões associadas, tais como: preço, inovação, reconhecimento, diferenciação, entre outros (Pereira, 2011).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004) a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com os seus pontos fortes e fracos, originando uma matriz. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas que se encontram mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro

zonas resultantes desse cruzamento servem como indicadores da situação da organização, conforme se pode observar no Quadro 3.

**Quadro 3.** Matriz SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interna (organização)	Forças	Fraquezas
Externa (ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Silva et al. (2011, p. 3)

Segundo Martins (2007) a análise SWOT assume-se como uma das práticas mais comuns nas empresas orientadas para o pensamento estratégico e *marketing*, sendo que na prática poderá aportar uma melhor visão do negócio, já que os cenários onde a empresa atua estão em permanente mudança.

Através da análise do ambiente interno a empresa deverá procurar potenciar as suas forças para aumentar a sua participação no mercado, através de estratégias que minimizem ou até eliminem as suas fraquezas (Yanaze, 2007).

Tal como Martins (2007) assinala, as fraquezas são os aspetos negativos da empresa relativamente ao seu produto, serviço ou unidade de negócio, pelo que devem ser analisadas, procurando-se melhorá-las ou eliminá-las para que futuramente, não possam dificultar a competitividade da empresa.

Na análise do ambiente externo devem ser avaliados todos os aspetos de mudança, de aparecimento de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos, entre outros (Chiavenato & Sapiro, 2004).

Assim, segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macroambientais (i.e., demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (i.e., consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores). Esta análise procura identificar as oportunidades e ameaças à empresa. As oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes

competitivo, do consumidor, económico, político e legal, tecnológico e/ou sociocultural (Ferrell & Hartline, 2009).

É nesta linha de pensamento que Daychouw (2010) considera que o ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização. O ambiente externo influencia direta ou indiretamente os fatores internos da organização, pelo que se assumem de grande relevância.

As oportunidades são situações, tendências ou fenómenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa, enquanto as ameaças são situações ou fenómenos externos que podem prejudicar a execução dos objetivos estratégicos (Callaes et al., 2006). O Quadro 4 apresenta algumas questões potenciais a considerar durante a análise SWOT.

**Quadro 4.** Potenciais Questões a Considerar na Análise SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Competência distintiva</li> <li>◆ Adequados recursos financeiros</li> <li>◆ Elevada aptidão para concorrer nesse mercado</li> <li>◆ Boa imagem junto dos clientes</li> <li>◆ Líder do mercado</li> <li>◆ Áreas estratégicas funcionais bem concebidas</li> <li>◆ Isolamento das forças pressões da concorrência</li> <li>◆ Título de tecnologia</li> <li>◆ Vantagem de custos</li> <li>◆ Vantagens diferenciais/competitivas</li> <li>◆ Capacidade de inovação</li> <li>◆ Gestão experiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Falta de uma clara direção estratégica</li> <li>◆ Posição competitiva em declínio</li> <li>◆ Equipamento e instalações obsoletos</li> <li>◆ Gestão superficial e sem talento</li> <li>◆ Falta de competência em áreas-chave</li> <li>◆ Problemas internos operacionais</li> <li>◆ Investigação e desenvolvimento sem sucesso</li> <li>◆ Linha de produtos demasiado estreita</li> <li>◆ Fraga imagem de mercado</li> <li>◆ Desvantagem diferencial/competitiva</li> <li>◆ Competência de marketing abaixo da média</li> <li>◆ Incapacidade para financiar necessidades</li> <li>◆ Alterações de estratégia</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aceleração do crescimento do mercado</li> <li>◆ Diminuição da rivalidade entre firmas existentes</li> <li>◆ Diversificar em produtos relacionados</li> <li>◆ Adicionar produtos complementares</li> <li>◆ Integração vertical</li> <li>◆ Aproximação a grupos estratégicos</li> <li>◆ Entrada em novos mercados (segmentos)</li> <li>◆ Alargar a atual linha de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Facilidade de entrada de novos concorrentes</li> <li>◆ Incremento das vendas de produtos substitutos</li> <li>◆ Abrandamento do crescimento do mercado</li> <li>◆ Adversas políticas governamentais</li> <li>◆ Crescimento da agressividade da concorrência</li> <li>◆ Vulnerabilidade às recessões e ciclos económicos</li> <li>◆ Aumento do poder negocial dos clientes e/ ou fornecedores</li> <li>◆ Alteração das necessidades/gostos dos consumidores</li> <li>◆ Adversas alterações demográficas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013, p. 85)



Em suma, podemos dizer que a análise SWOT é uma ferramenta qualitativa, devendo ser dinâmica e permanente, uma vez que como referido, o meio envolvente encontra-se em constante alteração, podendo apresentar novas oportunidades que a empresa tem que aproveitar ou surgirem novas ameaças que importa minimizar.

## Capítulo II - Caracterização da Empresa

Antes de iniciarmos a caracterização da empresa, iremos realizar uma breve introdução sobre o contexto macroeconómico da economia angolana, local onde se encontra inserida a empresa do presente estudo.

Angola é um estado independente desde 1975 e encontra-se situada na região ocidental da África Austral, a sul do Equador. Em 2014 detinha uma população de 24,23 milhões de habitantes (Banco Mundial, 2015). A sua organização administrativa baseia-se em Províncias (num total de 18), sendo a base das funções de planeamento e orçamentação em Municípios e Comunas (Figura 3).

**Figura 3.** Organização Administrativa de Angola



Fonte: Retirado de [https://cc3413.files.wordpress.com/2010/09/mapa\\_angola.gif](https://cc3413.files.wordpress.com/2010/09/mapa_angola.gif)

Após a sua independência em 1975, Angola viu-se confrontada com uma guerra civil, cujos efeitos ainda se encontram presentemente notáveis a todos os níveis da sociedade (Fortes & Makanda, 2012). Com os acordos de Paz de Abril de 2002,

colocou-se um fim a um conflito armado que durou cerca de três décadas, período após o qual Angola começou a implementar medidas administrativas com intuito de dinamizar o crescimento económico e o bem-estar social da população (Mai et al., 2007).

Desde o final da guerra civil, em 2002, Angola tem-se tornado numa das "estrelas" mundiais do crescimento económico, um sucesso que assenta essencialmente nas avultadas receitas de petróleo e na subida de preço desta matéria-prima (Mai et al., 2007). Todavia, este desempenho não tem sido suficiente para atingir os *rankings* de Desenvolvimento Humano pretendidos. Na verdade, a nação encontrava-se no 147º lugar entre os 186 países classificados em 2014 pelo Índice de Desenvolvimento Humano do Programa (IDH<sup>2</sup>) das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2015).

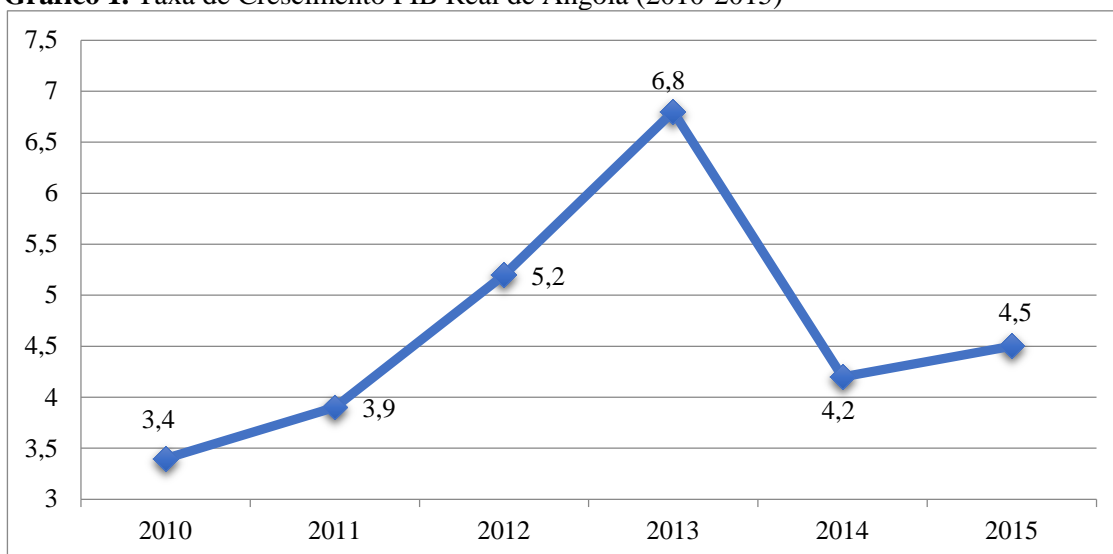
A economia de Angola foi a que mais cresceu a nível mundial entre 2001 e 2010, com uma expansão anual do Produto Interno Bruto (PIB) de 11,1% segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI, 2014); contudo a permanência enquanto país mais pobre ao nível do desenvolvimento humano é uma realidade. As elevadas receitas geradas pelo petróleo, gás e diamantes, continuam a não ter um grande impacto na melhoria das condições de vida da população (PNUD, 2014).

Segundo o Banco Mundial (2015) o PIB cresceu 4,2% em 2014, valor inferior a 6,8%, observado no ano de 2013 (Gráfico 1). Segundo a mesma fonte e também o FMI (2014) referem que esta descida pode ser justificada pela contração do setor petrolífero que se tem vindo a observar desde 2011. Assim, a produção de petróleo reduziu 2,6% em 2014 devido aos trabalhos de manutenção e de reparação de alguns dos campos petrolíferos por comparação com a quebra de cerca de 1% observada em 2013.

---

<sup>2</sup> O IDH mede o nível de desenvolvimento de um país através de variáveis como o rendimento *per capita* e as condições de saúde e de educação.

**Gráfico 1.** Taxa de Crescimento PIB Real de Angola (2010-2015)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Banco Mundial (2015)

Segundo o FMI (2014) observou-se ainda um abrandamento do crescimento da economia não petrolífera em 2014 devido aos atrasos na execução de investimentos importantes na eletricidade e industriais. O crescimento não relacionado com o petróleo encontra-se estimado em 7,3% devido à recuperação do setor agrícola (já que reconheceu secas em 2012) a par de uma expansão do setor de serviços (cf. Quadro 5).

**Quadro 5.** Taxa de crescimento do PIB real do setor petrolífero e não petrolífero em Angola (2010 e 2015)

PIB Real	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Setor Petrolífero	-3,0	-5,4	4,5	-1,1	-3,5	2,6
Setor Não Petrolífero	7,6	9,5	5,5	10,8	7,3	7,3

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do FMI (2014)

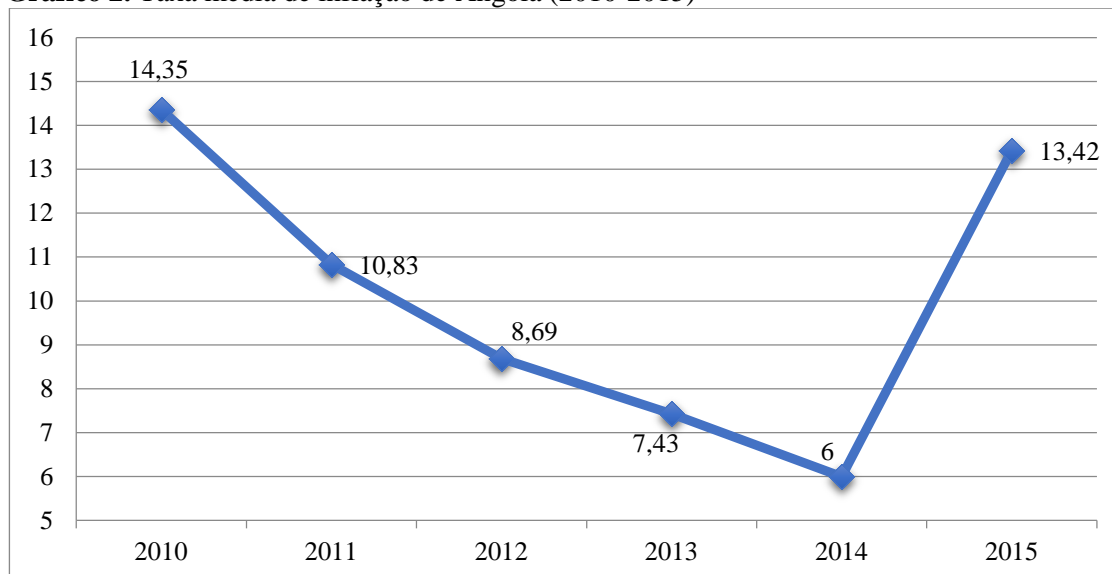
Neste sentido, segundo o Banco Mundial (2015) com a descida do preço internacional do petróleo houve um impacto nos saldos orçamentais, com um défice orçamental a crescer de 0,3% do PIB em 2013 para 2,9% em 2014. Devido à redução do preço global do crude o orçamento do país viu um acentuado declínio nas receitas geradas pelo petróleo (de 30 para 24% entre 2013 e 2014).

Paralelamente, com a redução dos preços globais dos produtos alimentares que levou a um aumento da produção agrícola e dos esforços do Banco Central de Angola

para estabilizar a taxa de câmbio nominal, observou-se um nível historicamente baixo de 6.0% da inflação em 2014, contra os 7.43% de 2013 (Banco Mundial, 2015).

Assim, no período de seis anos (2010-2015) Angola passou de uma economia hiperinflacionada (em 2010) para uma economia com níveis de inflação de apenas um dígito (2014), tendo-se verificado uma subida acentuada da inflação em 2015 (13,42%).

**Gráfico 2.** Taxa média de inflação de Angola (2010-2015)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Banco de Angola e do Banco Mundial (2015)

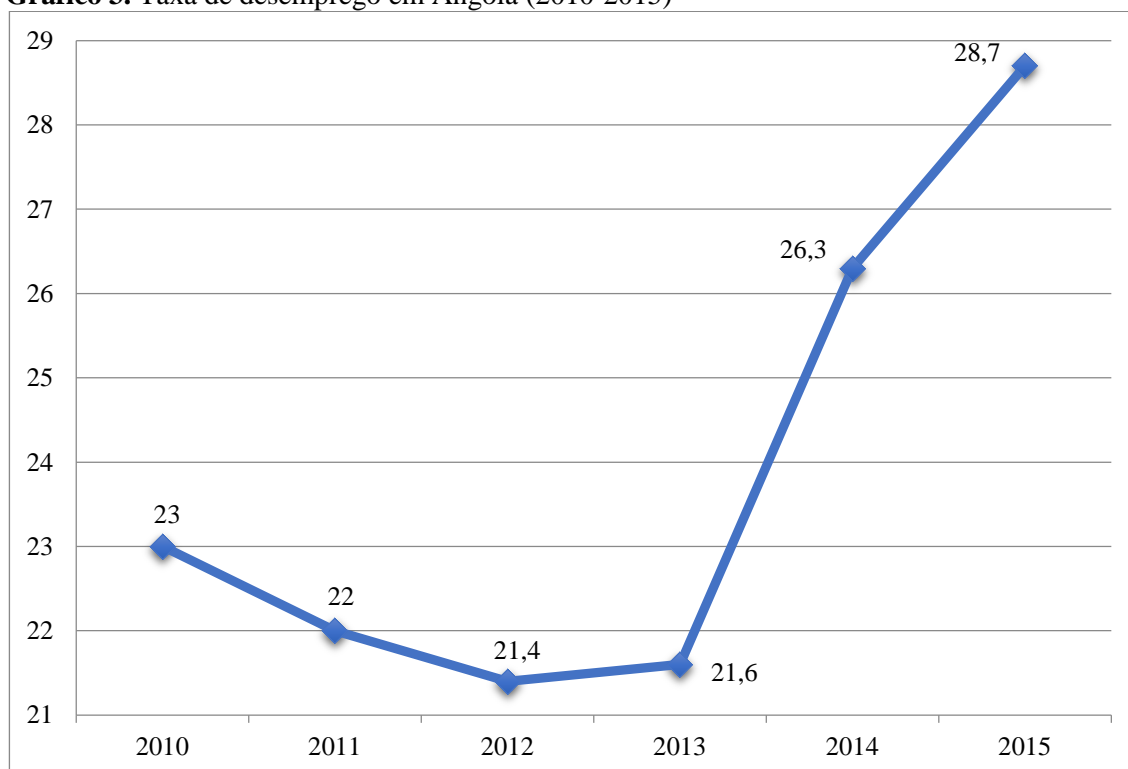
Sendo os empregos fundamentais para o desenvolvimento económico e social é natural que esteja no topo da agenda de desenvolvimento ou do combate à recessão económica nos países afetados por crises de défice orçamental e de dívidas públicas e privadas. Assim, segundo o Relatório Económico elaborado em 2013 pelo Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola (CEIC/UCAN) verifica-se que a quantidade total de emprego existente na economia angola era de 5,86 milhões de trabalhadores, denotando-se um aumento no volume de emprego criado na economia angolana desde 2000.

Consequentemente, verifica-se que a taxa de desemprego em Angola tem vindo a diminuir desde 2002, devido à conjugação de diversos fatores, dos quais se realça o reassentamento definitivo das populações, que se encontravam deslocadas nas cidades do litoral, o comportamento positivo do investimento privado, as políticas de combate ao desemprego aplicadas pelo Governo e os fortes investimentos públicos na

reconstrução, reabilitação e modernização das infraestruturas físicas do país (CEIC/UCAN, 2013).

No entanto, a taxa de desemprego em Angola tem continuado a subir a partir de 2012 conforme se observa no Gráfico 3. De facto, apesar do elevado crescimento económico observado, ainda não foi possível criar um volume expressivo de emprego e muito menos garantir a sua sustentabilidade no tempo (CEIC/UCAN, 2013).

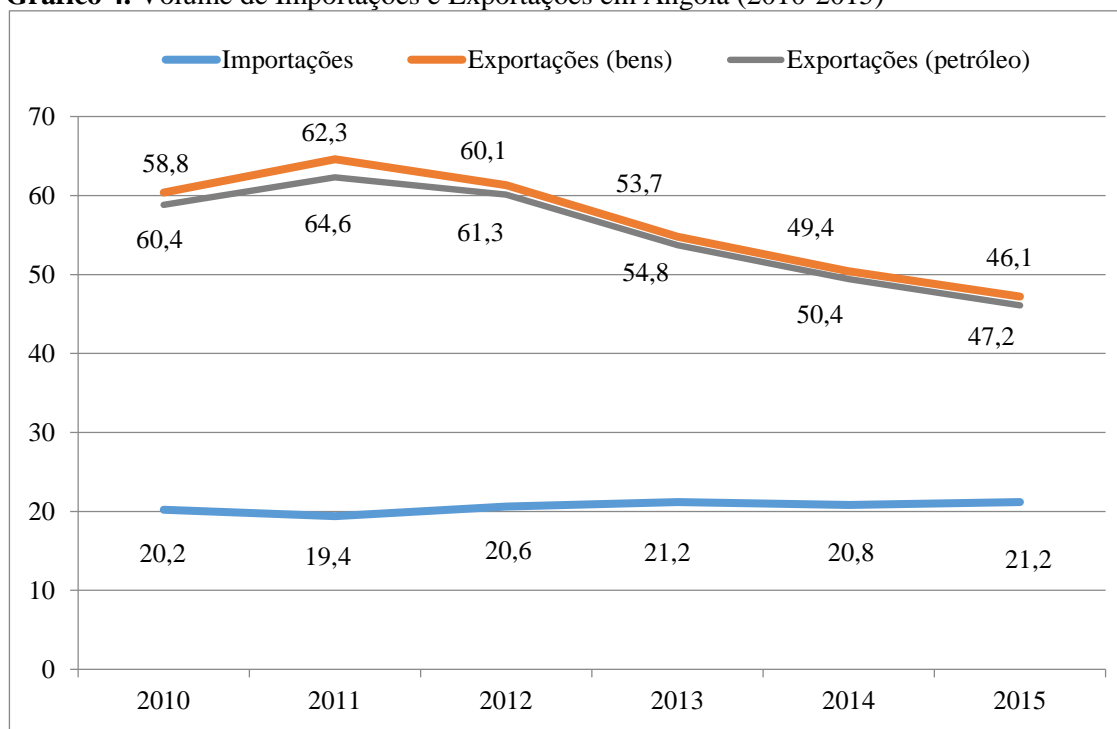
**Gráfico 3.** Taxa de desemprego em Angola (2010-2015)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do CEIC/UCAN (2013)

Quanto à evolução do saldo das componentes da balança de pagamentos, nomeadamente ao nível das importações e exportações, verifica-se que um declínio das exportações (quer de bens quer de petróleo e gás) a partir de 2011 (cf. Quadro 4). As exportações de bens declinaram devido ao declínio da exportação de petróleo observado nesse período. Os principais mercados das exportações de petróleo em Angola passaram a ser a China e a Índia a receber 10% no seu conjunto, e os Estados Unidos apenas 7%. As importações mostram-se claramente abaixo das exportações, tendo estas apresentado no período em análise, alguma estabilidade.

**Gráfico 4.** Volume de Importações e Exportações em Angola (2010-2015)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do FMI (2014)

Em seguida, faremos uma breve caracterização da empresa do presente estudo, sendo que a informação utilizada provém de dados e informações recolhidos em documentos facultados pela mesma.

## 2.1. Histórico da Empresa

Em 24 de maio de 1958 foi constituída a NOCAL - Nova Empresa de Cervejas de Angola, SARL, com sede e fábrica em Luanda, por um grupo de capitalistas portugueses, belgas e holandeses.

Em 6 de dezembro de 1960, aparece, pela primeira vez, a cerveja NOCAL no mercado. Na altura, era um novo tipo de cerveja cuidadosamente estudado para o mercado angolano. Pela sua excelente qualidade, foi rapidamente distinguida pelo público, tendo conquistado um lugar de destaque entre os apreciadores de cerveja. Nesta altura do lançamento, surgiu a NOCAL branca e a NOCAL preta, em garrafas de 0.31 e de 0.57 litros. A capacidade de produção da empresa, nesta altura, era de 6.000.000 (seis milhões) de litros anuais, o que correspondia a 60.000 hl/ano.

Em agosto de 1961, foi autorizado o aumento da capacidade de produção para 15.000.000 (quinze milhões) de litros anuais (150.000 hl). Em dezembro de 1964 foi lançada a cerveja a copo (fino).

Em julho de 1967, é lançado o novo tipo de embalagem, i.e., a garrafa de 0.27 litros; em setembro deste ano, há um novo lançamento da Super NOCAL e, em outubro, surge uma nova autorização para o aumento da produção, desta vez para 20.000.000 (vinte milhões) de litros anuais (200.000 hl).

Em agosto de 1971 sai uma nova autorização para potenciar a capacidade de produção, desta vez para 35.000.000 (350.000 hl) litros de cerveja, o que permitiu colocar-se na primeira posição de entre as fábricas de cerveja em Angola.

Em janeiro de 1973, há um novo aumento da capacidade de produção para 65.000.000 (650.000 hl), litros de cerveja anual.

No dia 1 de maio de 1976, é confiscada por parte do Estado Angolano, uma parte do Capital português, ficando distribuído o capital, da seguinte forma: 73% pertencente ao Estado Angolano e 27% pertencente aos investidores belgas e holandeses.

Em setembro de 1979, inicia-se o arranque da linha de barris, com a capacidade para encher 80 barris de 50 litros cada, por hora. Em outubro deste ano, há o lançamento do novo tipo de grade, i.e., a grade de plástico.

Em março de 1995, decorrente da grave deterioração da conjuntura económico-financeira do país, a empresa entrou numa crise que perigava as suas capacidades produtivas, obrigando o Estado a tomar medidas de emergência para a sua salvaguarda. Desta forma, foi assinado em 3 de março de 1995 um Acordo de Gestão com a multinacional holandesa Heineken, com larga experiência na produção de cerveja (tinha entrado no mercado desde 1873 e implementada a sua produção em cerca de 175 países), com vigência a partir do dia 15 desse mesmo mês, por um período de 3 anos. Em abril de 1995, inicia-se a gestão da Heineken na NOCAL, sendo que com esta gestão, a NOCAL adquiriu uma nova atmosfera produtiva, como consequência dos investimentos realizados, tendo ficado, assim, assegurada a continuidade produtiva desta empresa.

Em 14 de agosto de 1996 há um lançamento de um novo rótulo NOCAL, nas instalações da FILDA (Feira Internacional de Luanda).



Em 1999 surge o arranque da Linha I da NOCAL e em 03 de maio de 2005, o arranque da Linha II (garrafas). Em 16 de setembro desse ano é aprovada a privatização das ações tituladas pelo Estado na NOCAL, com a seguinte alteração:

- Autorização de cedência dos 27% das ações do Grupo Belgo-holandês para o Grupo BGI (*Brasseries et Glacières Internationales*), uma filiada do Grupo francês CASTEL.
- Autorização da privatização para o Grupo BGI, com um aumento de capital ao limite máximo das suas participações na NOCAL, até 50% do Capital Social.
- Autorização da alienação dos restantes, 50% da participação do Estado na NOCAL e Entidades Privadas angolanas (D.R. n.º 111-16/09/2005 - Decreto-Lei n.º 66/05).

Em agosto de 2006 inicia-se o arranque da Linha III, sendo que a capacidade instalada de produção atual é de 1.680.000.00 hl por ano.

## **2.2. Forma e Denominação**

A forma jurídica da NOCAL é uma sociedade anónima, pois esta forma permite que o capital da empresa seja dividido por títulos representativos facilmente transmissíveis (ações) e em que cada sócio limita a sua responsabilidade e participação ao valor das ações que subscreveu. As sociedades anónimas possuem acionistas.

A denominação da empresa é NOCAL - NOVA EMPRESA DE CERVEJAS DE ANGOLA, SA.

## **2.3. Sede e Objeto social**

A sede da empresa encontra-se na Província de Luanda, na rua Porto Santo, no município de Cazenga, sendo que o objeto social se reporta à produção e comércio de Bebidas Alcoólicas (fabricação de cerveja), detendo um alvará de licença industrial nº.024/DNI/2006. Os seus objetivos principais são:

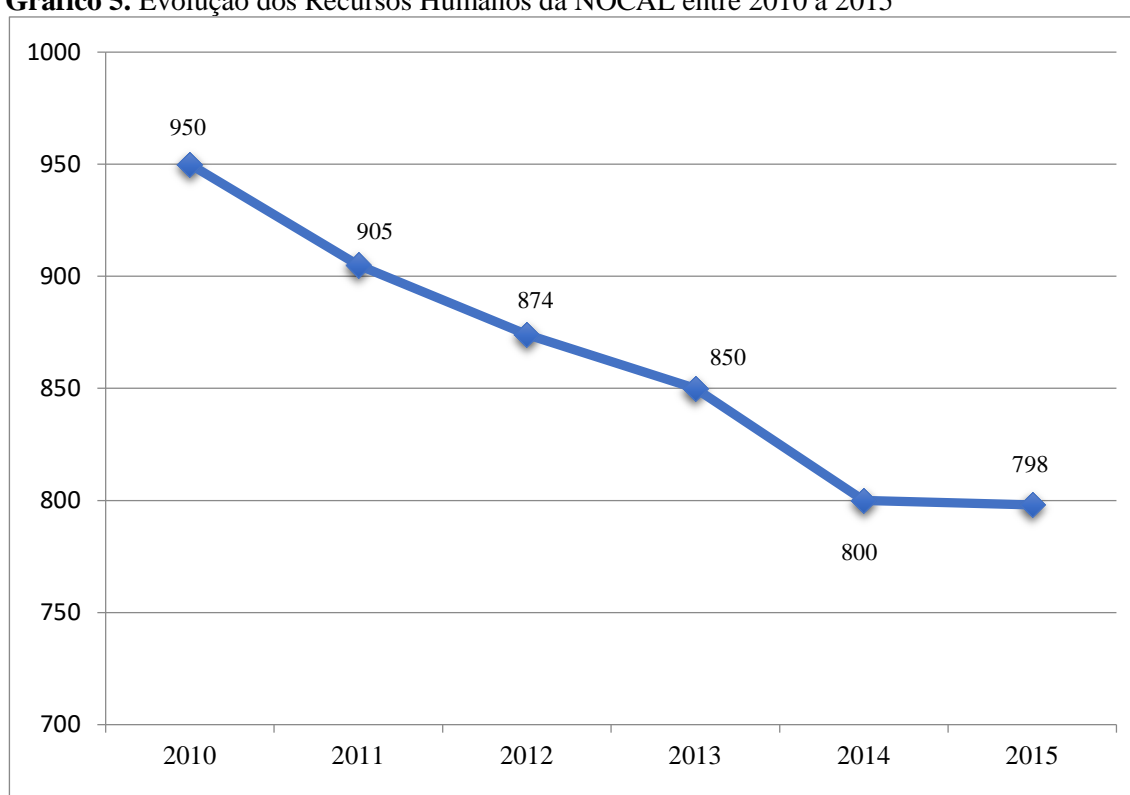
- Participar de maneira significativa na produção nacional no setor da indústria;
- Garantir os seus objetivos de rentabilidade assente numa gestão clara e rigorosa com o máximo de quadros nacionais;

- Desenvolver a classe média de comerciantes Angolanos;
- Garantir a satisfação das necessidades da população angolana em bebidas alcoólicas.

## 2.4. Organização e Funcionamento

Os dados globais relativos aos Recursos Humanos (RH) da NOCAL entre 2010 e 2015, encontram-se espelhados no Gráfico 5, mostrando que tem havido um declínio de RH desde 2010 até ao ano de 2015.

**Gráfico 5.** Evolução dos Recursos Humanos da NOCAL entre 2010 a 2015



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela NOCAL

Em seguida apresentam-se os dados relativos aos RH do mês de agosto de 2015, sendo que estes se encontram divididos em permanentes e temporários. Assim, no que diz respeito aos RH temporários (N=34), o Quadro 6 apresenta a sua distribuição em função do género e das categorias assumidas dentro da NOCAL, verificando-se uma maioria de colaboradores do sexo masculino, com a categoria de operário não qualificado (53%).

**Quadro 6.** Distribuição dos Colaboradores Temporários na NOCAL (agosto, 2015)

<b>Categorias</b>	<b>Homens (n)</b>	<b>Mulheres (n)</b>
Responsável	1	-
Técnicos Superiores	-	-
Técnicos Médios	5	1
Técnicos Básicos	-	-
Administrativos	5	1
Operários Qualificados	3	-
Operários Não Qualificados	18	-
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>2</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela NOCAL

Relativamente aos RH permanentes (N=742), o Quadro 7 apresenta a sua distribuição em função do género e das categorias, verificando-se uma maior frequência, igualmente de homens e na categoria de operários não qualificados ( $n=256$ ), ou seja 35%.

**Quadro 7.** Distribuição dos Colaboradores Permanentes na NOCAL (agosto, 2015)

<b>Categorias</b>	<b>Homens (n)</b>	<b>Mulheres (n)</b>
Responsável	91	7
Técnicos Superiores	-	2
Técnicos Médios	82	10
Técnicos Básicos	-	-
Administrativos	126	15
Operários Qualificados	153	-
Operários Não Qualificados	256	-
<b>Total</b>	<b>708</b>	<b>34</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela NOCAL

Relativamente aos contratos com duração indeterminada ao longo dos seis anos, i.e. entre 2010 e 2015 e em função das categorias existentes, denota-se um declínio que passou de 800 colaboradores no ano de 2010, para 724 no ano de 2015 (cf. Quadro 8). O decréscimo do número de colaboradores com contrato com duração indeterminada foi visível em todas as categorias consideradas.

**Quadro 8.** Distribuição dos Colaboradores com Contrato com Duração Indeterminada, por Categorias

<b>Categorias</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Operadores	436	421	416	413	406	409
Técnicos	123	112	110	105	100	100
Administração	143	142	140	135	130	131
Responsáveis	98	97	95	92	89	91
<b>Total</b>	<b>800</b>	<b>772</b>	<b>761</b>	<b>745</b>	<b>725</b>	<b>724</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela NOCAL

Quanto aos contratos com duração determinada, durante o mesmo período de tempo observa-se, através dos dados do Quadro 9, um declínio de 100 colaboradores no ano de 2010, para 61 no ano de 2015, sendo esse declínio observável em todas as categorias consideradas, com a exceção da categoria *Responsáveis* que tem-se mantido com apenas 1 colaborador.

**Quadro 9.** Distribuição dos Colaboradores com Contrato com Duração Determinada, por Categorias

<b>Categorias</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Operadores	48	44	41	36	33	23
Técnicos	30	25	20	16	12	6
Administração	21	18	11	20	16	4
Responsáveis	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>88</b>	<b>77</b>	<b>73</b>	<b>62</b>	<b>61</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela NOCAL

Relativamente à reforma antecipada, denota-se que o número de reformados no ano de 2010 ( $n=50$ ) foi o maior observado durante o período de 6 anos de análise, sendo que em 2015 foram 13 os colaboradores que tiveram reforma anticipa. Observa-se ainda que esse número tem sido menor ao nível da categoria *Operadores* (tendo havido 43 colaboradores em 2010 e 11 em 2015), *Técnicos* (passando de 2 em 2010 para 0 colaboradores em 2015), *Administração* (passando de 3 em 2010 para 1 em 2015) e *Responsáveis* (de 2 em 2010 para 1 em 2015).

**Quadro 10.** Distribuição dos Colaboradores por Reforma Antecipada e Categorias

<b>Categorias</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Operadores	43	38	29	25	11	11
Técnicos	2	2	2	1	0	0
Administração	3	3	2	2	0	1
Responsáveis	2	2	3	4	2	1
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela NOCAL

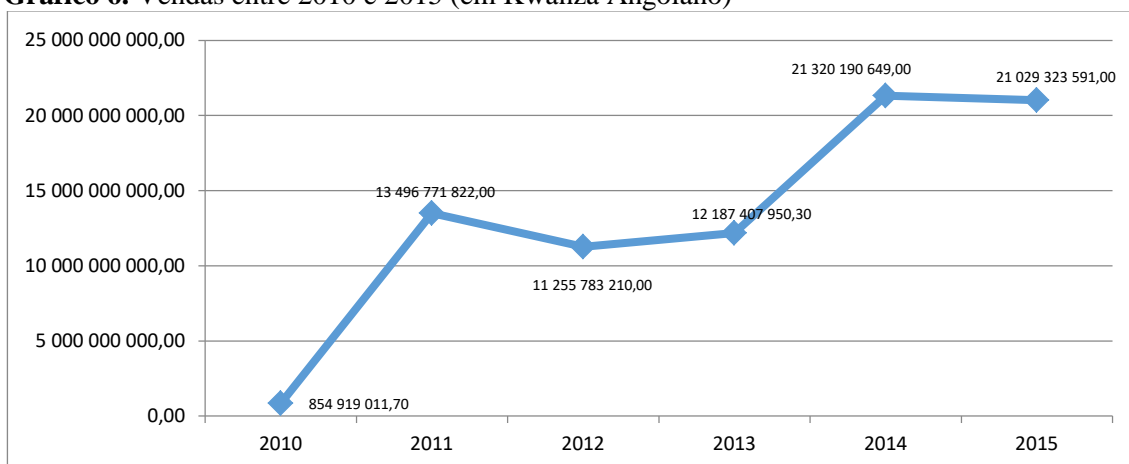
No que toca aos colaboradores expatriados<sup>3</sup>, denota-se uma estabilidade no número de colaboradores (passagem de 11 colaboradores em 2010 para 12 em 2015), somente na categoria *Responsáveis*, que é aquela onde os expatriados integram.

**Quadro 11.** Distribuição dos Colaboradores Expatriados

<b>Categorias</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Responsáveis	11	11	11	11	12	12
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela NOCAL

Quanto à atividade da empresa e mais concretamente ao histórico das vendas entre 2010 e 2015 (em Kwanza Angolano, kz), o Gráfico 6 mostra um valor de 854.919.011,70 kz no ano de 2010 tendo este crescido para 21.029.323.591,00 kz, no ano de 2015, tendo sido este o ano mais profícuo para a NOCAL.

**Gráfico 6.** Vendas entre 2010 e 2015 (em Kwanza Angolano)

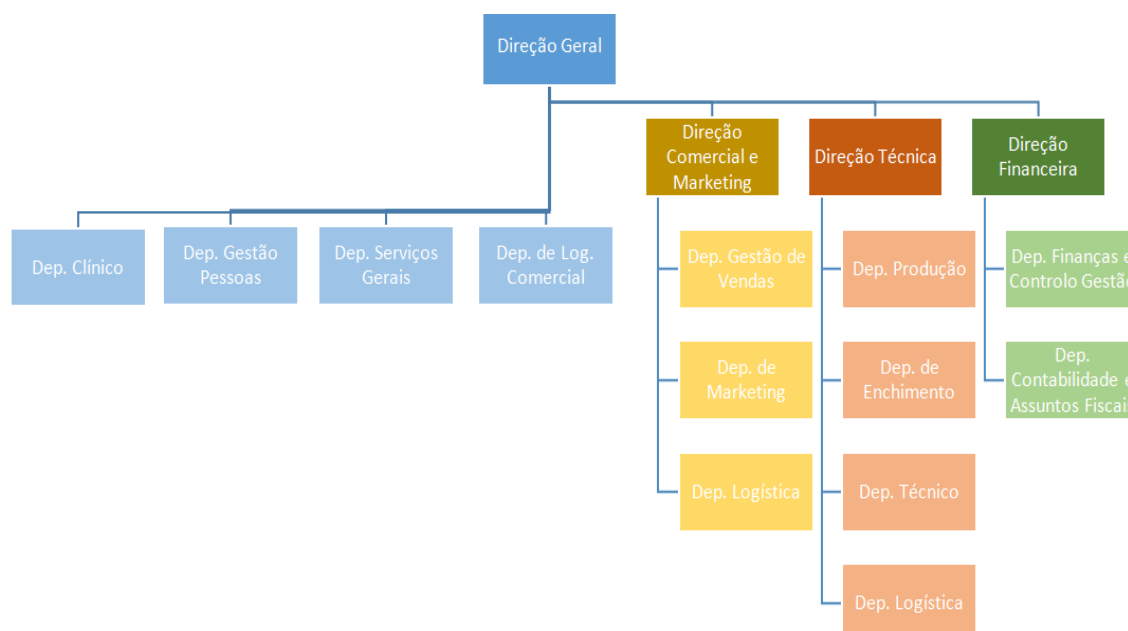
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela NOCA

<sup>3</sup> Colaboradores não angolanos, provenientes de outros países do mundo.

## 2.5. Organigrama

O organigrama da NOCAL pode ser analisado na Figura 4, verificando-se a existência de uma Direção Geral e de mais três Direções: (i) Comercial e Marketing, com responsabilidade sobre o Departamento de Gestão de Vendas, Marketing e Logística; (ii). Técnica, com responsabilidade sobre o Departamento de Produção, Enchimento, Técnico e Logística e (iii) Direção Financeira, com responsabilidade sobre o Departamento de Finanças e Controlo de Gestão e Contabilidade e Assuntos Fiscais. Existem ainda quatro Departamentos que reportam diretamente à Direção Geral (i.e., Departamento Clínico, Gestão de Pessoas, Serviços Gerais e Logística Comercial).

**Figura 4.** Organigrama da NOCAL



Fonte: Adaptado da NOCAL

## **Capítulo III - Impacto do Ambiente Externo no Desempenho da NOCAL**

No presente capítulo, procurámos analisar o ambiente no qual a empresa opera, com o intuito de identificar os elementos mais relevantes que permitem identificar o impacto do ambiente externo no desempenho (i.e., prosperidade e impedimentos) da NOCAL. As informações que constam neste capítulo foram recolhidas a partir de entrevistas realizadas a nove colaboradores da NOCAL (cf. Apêndice I).

### **3.1. Aspeto Estratégico e Social da NOCAL**

A NOCAL é uma sociedade anónima e possui uma estrutura social própria, com uma Direção Geral, que assegura a gestão estratégica da empresa. O desenvolvimento das estratégias encontra-se presente quer junto dos seus colaboradores, quer dos concorrentes e dos consumidores. A aposta na qualidade do produto, as ações de bonificação que confere aos grossistas e clientes, a forma de distribuição e a utilização de canais curtos de distribuição, são algumas das estratégias fortes utilizadas pela NOCAL.

Existe uma clara preocupação com o cliente, pois este é o pilar de sucesso da NOCAL, sendo que ela tem vindo a promover preços bonificados para esta camada da população. Os clientes encontram-se divididos em função do volume de vendas, sendo que a NOCAL concede bónus para que os clientes continuem a vender cada vez mais o seu produto, fidelizá-los e satisfazer as suas necessidades.

Sob o ponto de vista da concorrência, a NOCAL procura manter a sua direção na qualidade do produto, sendo que esta tem sido o grande fator de diferenciação. A NOCAL possui ainda uma grande flexibilidade ao nível dos preços, pelo que quando há inflação consegue reduzir ao máximo os custos, conseguindo preços mais competitivos.

Não existe, portanto, uma estratégia única na ação da NOCAL, sendo que são seguidas diversas estratégias que mostram a dinâmica e a flexibilidade da própria empresa para fazer face às condições internas e externas do meio onde se insere.

A NOCAL, para além de se constituir num centro de atividades relacionadas com a comercialização (produção e venda) de cerveja, contribuindo para a vida económica

do País, ela é também uma estrutura relevante que agrupa as pessoas e seu desenvolvimento.

Neste sentido, os aspetos sociais da NOCAL passam pela parceria com a Comissão Sindical da empresa, atividades extralaborais, atividades desportivas e recreativas, que pretendem ampliar e disseminar o consumo do seu produto.

A Direção Comercial encontra-se intimamente associada a esta dimensão social, na medida em que promove eventos (que designam de *maratonas*) em diversas zonas do país, nomeadamente naquelas onde o consumo da NOCAL ainda se encontra insipiente, com o intuito de promover o seu produto junto de clientes (consumidores e distribuidores).

Esta ação da empresa só é possível de ser realizada graças aos avanços tecnológicos que foram implementados na produção, sendo que anteriormente esta era realizada manualmente e hoje em dia é automatizada. Se anteriormente a NOCAL produzia cerca de 7.000 caixas por dia, hoje a produção é de cerca de 50.000 caixas diárias. Da mesma forma, anteriormente a garrafa utilizada era retornável e, hoje em dia, existem garrafas não retornáveis (descartáveis); foi igualmente introduzida uma nova lata (*sleek*), mais comprida, em função de outros mercados que não apenas Luanda.

A NOCAL tem, portanto, introduzido novos modelos de engarrafagem e de divulgação da cerveja que permitem a expansão do produto pelo país. A esta divulgação a NOCAL tem procurado apoiar as infraestruturas do País, na reabilitação de vias de acesso a diversas zonas, bem como o apoio a atividades municipais que são preocupação do município. Participa, igualmente, na recolha de lixo e encontra-se envolvida em vários projetos de apoio ao desenvolvimento do saneamento básico das populações angolanas.

A NOCAL possui atualmente 798 colaboradores (agosto 2015), sendo que ela assume a responsabilidade social do combate ao desemprego e desnutrição da população angolana. Os salários que pratica são atrativos no mercado, oferecendo outras condições sociais igualmente importantes no contexto angolano, como a assistência médica; transporte coletivo para promover uma maior mobilidade; o refeitório com uma alimentação equilibrada e saudável e concede empréstimos sem juros em determinadas



situações de carência/rutura familiar, sendo que é descontado um valor residual ao longo do tempo para amortização da dívida.

Neste sentido, a NOCAL assume uma responsabilidade social positiva com impacto social visível a partir dos seus colaboradores. É uma empresa que aposta na formação profissional, conferindo possibilidades de desenvolvimento pessoal e social, incentiva os colaboradores a dar continuidade aos seus estudos, realiza formação *on job* e possui um centro de formação ao lado do Bom Jesus-Viana.

### **3.2. Análise Interna da NOCAL**

A análise da NOCAL sob o ponto de vista interno, remete-nos para uma análise micro. O ambiente interno da NOCAL é caracterizado como saudável, a partir de alguns indicadores, nomeadamente, um organigrama claro; um qualificador de funções bem estruturado; a presença de diversos benefícios sociais para os trabalhadores; os salários compatíveis e aliciantes (o que leva a um índice de *turnover* relativamente baixo); uma equipa heterógena encontrando-se trabalhadores da antiga e da nova geração que trabalham em conjunto; a clara definição das funções e tarefas associadas; a disciplina laboral ao nível do cumprimento de horários e prazos, tal como previsto na legislação e direitos e deveres dos trabalhadores e organizacionais presentes em toda a empresa.

Os trabalhadores laboram 8 horas por dia, tal como está estabelecido na Lei, em dois turnos variáveis: horário fabril (com três turnos rotativos: das 06:00/14:00; 14:00/22:00; 22:00/06:00) e horário administrativo (07:30/15:30).

Os colaboradores da fábrica possuem equipamentos de proteção, em função do local onde desenvolvem a sua atividade, para se protegerem de riscos de acidentes de trabalho, preservar a sua saúde e melhorar a sua rentabilidade.

Por vezes, é necessário deslocar trabalhadores para outras unidades fabris, sendo que estas deslocações têm ajudas de custo. No final do ano, a NOCAL oferece um prémio aos trabalhadores que é definido a partir de duas Assembleias de Trabalhadores que decorrem duas vezes por ano. Nessas, a NOCAL ouve os trabalhadores, as suas perspetivas, satisfações e insatisfações e suas necessidades.

A NOCAL possui um organigrama no qual se encontra definida a posição de cada função, através de um qualificador profissional que descreve exatamente o posto de

trabalho, evitando desta forma os favoritismos e potenciando a equidade salarial em função dos escalões definidos. Aquando do processo de recrutamento a NOCAL tem a preocupação de informar os futuros colaboradores de todas estas condições.

Por último, importa referir que a NOCAL promove a transmissão de valores e cultura presente, através do envolvimento dos trabalhadores nos eventos sociais e comunitários como o 1º de maio (Dia Internacional do Trabalhador), o 11 de novembro (Dia em que Angola alcançou a sua Independência), o 17 de setembro (Dia do Herói Nacional e data que celebra o nascimento de Agostinho Neto), 4 de Fevereiro (Dia do Início da Luta Armada de Libertação Nacional) e outras datas de comemoração nacional. Através destes eventos sociais a marca assume-se como o símbolo da coesão e bom funcionamento da empresa, criando um ambiente psicossocial positivo entre os trabalhadores que potencia os níveis de produtividade.

### **3.3. Análise Externa da NOCAL**

Sob o ponto de vista exterior, a NOCAL recebe influências macroeconómicas que condicionam a sua gestão. Essas influências serão apresentadas através da análise PEST.

No que diz respeito às **variáveis políticas e legais**, a legislação fiscal pode dificultar a atividade da NOCAL, uma vez que a taxa de imposto sobre o consumo, por exemplo, subiu de 20% para 60% (a partir de outubro de 2014), com visível impacto na diminuição de consumos de bebidas alcoólicas. Existem ainda leis de proteção ambiental relativamente à atividade da NOCAL, sendo que esta é alvo de auditorias ambientais preconizadas pelo Ministério do Ambiente, a partir das quais são dadas recomendações para preservação ambiental, como por exemplo a criação de um hectare para tratamento de águas residuais.

Relativamente às **variáveis socioculturais**, a NOCAL integra colaboradores de diversos países, com culturas próprias e valores individuais, sendo que a NOCAL procura compatibilizar as diferenças em função de comportamentos e ações que fazem parte da cultura organizacional, compatibilizando os interesses individuais com os organizacionais. Assim, a NOCAL procura colocar cada trabalhador na função que melhor se adequa a ele, garantindo-lhe segurança, horários de trabalho definidos, salvaguardando sempre as diversas crenças e convicções religiosas de cada um. Por

consequente, a NOCAL não solicita que os colaboradores prestem serviço aos domingos e feriados. Existe igualmente a preocupação para não haver discriminação em função do sexo, sendo que homens e mulheres podem desenvolver determinadas tarefas. No entanto, devido à exigência de algumas delas, a NOCAL possui tarefas/funções mais apropriadas para homens e outras para mulheres.

No que tange às **variáveis económicas**, pode-se dizer que a NOCAL, enquanto empresa de fabrico e venda de cerveja, possui fornecedores de matérias-primas e de equipamentos importados, no sentido de garantir a qualidade do produto final. Neste sentido, a NOCAL beneficia de uma redução aduaneira na importação desses equipamentos, espelhando o incentivo do Estado no desenvolvimento da empresa. A estabilidade monetária e o reforço das normas económicas favorecem igualmente a atividade da NOCAL.

A NOCAL possui consciência da importância do pagamento dos impostos, não apenas pelo facto de ser um imperativo legal, mas também pelo contributo económico que presta à economia nacional. Por conseguinte, a NOCAL apresenta anualmente um relatório que caracteriza a atividade da empresa a todos os níveis. Este relatório que se designa por *Rente* (em francês), é individual e contém os montantes fixos que podem ser adiantados ao trabalhador (mensalmente ou anualmente), por um período previamente fixado ou para o resto da sua vida.

A NOCAL realiza pagamento de taxa de impostos sobre o consumo, de rendimentos do trabalho e impostos industriais que se encontram associados ao desenvolvimento da sua atividade. Assim, mensalmente, a NOCAL liquida o imposto sobre o rendimento do trabalho à Segurança Social, com o intuito de beneficiar uma reforma oficial e a proteção obrigatória aos colaboradores.

Apesar de a NOCAL estabelecer o preço dos seus produtos ela possui a prática de fiscalização dos preços que são praticados nos seus revendedores, para impedir a especulação. A definição dos preços atende diversos aspetos associados ao custo da produção. Em alguns momentos, pode haver falta de matérias-primas, equipamentos, pessoal, entre outros, pelo que preço e respetivas margens são estabelecidos em função de todas estas variáveis e em função daquilo que é estabelecido como limite pela Lei.

Por último, no que diz respeito às **variáveis tecnológicas**, a NOCAL possui uma tecnologia avançada ao nível dos processos de fabrico, que é monitorizada por

computador. Hoje em dia, as unidades fabris da NOCAL encontram-se totalmente automatizadas, sendo por isso uma grande líder do seu grupo.

Apesar disso, subsistem ainda alguns problemas/dificuldades a este nível, que nos remete para o facto de estes equipamentos serem provenientes de países de língua inglesa e alemã.

A NOCAL tem diversos projetos futuros, nomeadamente a construção de uma central de tratamento das águas e resíduos, tal como recomendado pela auditoria que foi realizada à empresa.

### **3.4. A Análise SWOT da NOCAL**

Em seguida apresentam-se os principais pontos fortes (forças e oportunidades) e fracos (fraquezas e ameaças) da NOCAL.

#### **3.4.1. Os Principais Pontos Fortes, Forças e Oportunidades**

Como já se referiu anteriormente, a análise da empresa exige grande atenção para que a sua existência não se sinta comprometida. Por esse motivo, as identificações dos seus pontos fortes constituem-se numa mais-valia para potenciar o ciclo de vida, assim como os pontos fracos, já que estes devem ser tidos como os desafios que a empresa tem que enfrentar para poder sobreviver.

Nesta linha de pensamento, constituem-se como **pontos fortes** da NOCAL, os seguintes:

- História da NOCAL e reconhecimento social do produto;
- Certificação de um produto de qualidade;
- Estrutura da organização, dinamismo e flexibilidade;
- Recursos humanos qualificados e competentes;
- Boa imagem junto dos clientes e da comunidade;
- Localização geográfica;
- Preços competitivos;
- Boas estratégias de publicidade;
- Equipa de marketing proactiva e atenta ao mercado.
- Apoio das entidades públicas.

O mercado da cervejeira em Luanda é ainda pouco explorado, sendo que desde que Angola reconheceu a paz, o alargamento da NOCAL para outras regiões tornou-se numa realidade, auxiliado pela construção de infraestruturas rodoviárias e livre circulação de mercadorias e bens. Estes aspetos foram assumidos como oportunidades para que a NOCAL pudesse expandir o seu produto para o Uíge, Kwanza Norte e zona sudeste de Angola.

A paz e a livre circulação de pessoas e bens permitiram a expansão do negócio da NOCAL, bem como o aparecimento de outras indústrias cervejeiras. Todavia, a NOCAL não olha para estas novas indústrias com receio, pois a sua imagem está bem disseminada por todo o lado, fortalecida pelo seu olhar atento para as necessidades dos clientes e pelo facto de possuir uma história que lhe traz alguma segurança. Por outro lado, o seu ciclo de vida é caracterizado por uma grande flexibilidade, com a introdução de novas tecnologias e novas metodologias que permitem maximizar a sua produção e expandi-las para outras províncias, sendo estes aspetos assumidos como oportunidades.

### **3.4.2. Os Principais Pontos Fracos, Fraquezas e Ameaças**

Um dos pontos fracos que a NOCAL apresenta neste momento, remete-nos para a insuficiência de quadros técnicos, já que muitos dos existentes se encontram no plano de reforma. Por conseguinte, a NOCAL está a identificar um conjunto de quadros jovens junto das instituições universitárias, que possam ser formados e integrados na organização para poderem substituir aqueles que irão sair. Da mesma forma, está a dar oportunidade a outros colaboradores internos, através de processos de formação, para que estes possam desenvolver competências técnicas para suprirem as vagas que irão existir.

Esta reorientação dos recursos humanos é auxiliada pela avaliação periódica de desempenho que a NOCAL realiza aos seus colaboradores, e que lhe permite identificar formas de compensação profissional para aqueles que obtêm uma avaliação de desempenho positiva.

As principais ameaças remetem-nos para o ambiente externo da NOCAL, nomeadamente para a inflação, taxa de imposto sobre o consumo (que subiu de 20% para 60%, a partir de outubro de 2014), bem como o mercado concorrencial que se

encontra caracterizado pelo aparecimento de novas indústrias cervejeiras (e.g., Tigra, Bela).

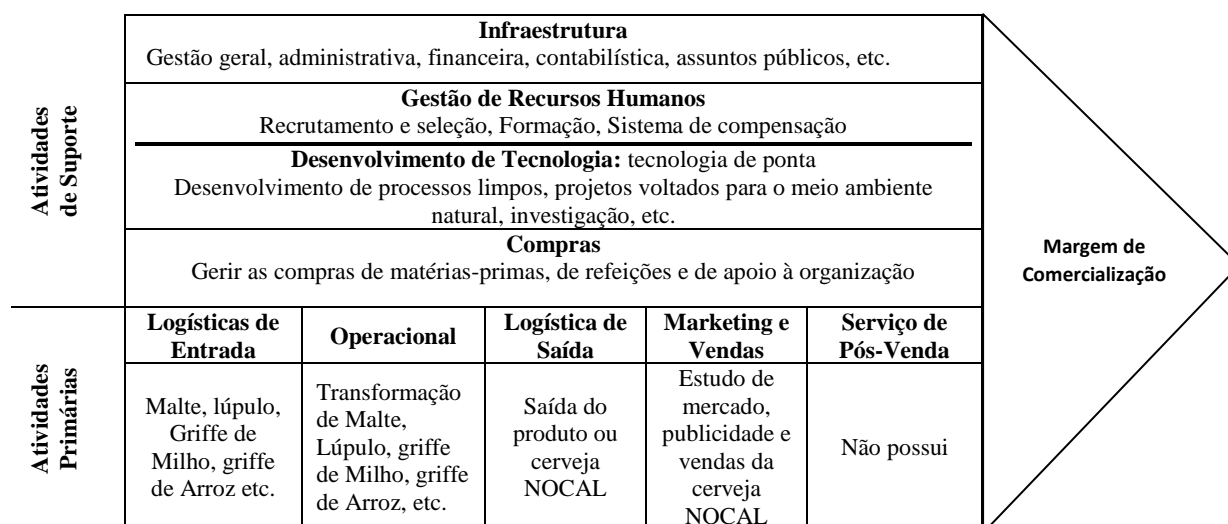
A concorrência é sentida como a maior ameaça atual da NOCAL, já que muitos dos técnicos podem ser aliciados por empresas concorrentes. O investimento da NOCAL para os manter motivados é grande; todavia estes técnicos procuram ter novas experiências profissionais e conhecer outras realidades organizacionais, aspetos que são difíceis de ser geridos, mesmo existindo uma boa estratégia organizacional.

### 3.5. Produção da NOCAL

Aquando do nascimento da NOCAL em 1958, a sua capacidade produtiva era de 60.000hl/ano, sendo que hoje em dia essa capacidade é de 1.680.000.00 hl/ano. O aumento de produtividade foi visível ao longo destes anos, sendo que se mantém o consumo das matérias-primas principais, tais como: água, griffe de malte, lúpulo, griffe de milho e griffe de arroz. A forma de produção assenta não nas encomendas nem na concorrência, mas sim na capacidade instalada.

A Figura 5 mostra a produção da NOCAL, através da cadeia de valor de Porter.

**Figura 5.** Cadeia de valor da NOCAL



Fonte: Elaboração própria

## Capítulo IV – Metodologia

No presente capítulo apresentamos a metodologia utilizada na investigação, pelo que se caracteriza o tipo de estudo, a definição dos objetivos e das hipóteses, a caracterização do instrumento de recolha de dados e o tratamento e análise dos mesmos.

### 4.1. Tipo de estudo

O presente estudo seguiu um método misto (quantitativo e qualitativo), de natureza exploratória e correlacional, tratando-se de um estudo transversal.

Um estudo **quantitativo** procura explicar, prever e controlar os fenómenos, identificando regularidade e leis a partir da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas (Almeida & Freire, 2010).

Um estudo **qualitativo** valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, a relação entre o investigador e o objeto em estudo e os constrangimentos situacionais que enformam a investigação (Almeida & Freire, 2010). No presente estudo a abordagem qualitativa esteve presente sob a forma de entrevista, durante a qual foram colocadas questões abertas e fechadas aos nove colaboradores da NOCAL. A entrevista revelou-se numa ferramenta fundamental para se recolher informação complementar sobre a NOCAL e a sua atividade.

A natureza **exploratória** consiste em explorar e descrever um fenómeno ou um conceito relativo a uma população, para que se possam estabelecer características dessa população (Fortin, 2009).

A natureza **correlacional** consiste em analisar a intensidade da relação entre duas variáveis, enquanto o estudo **transversal** recolhe os dados num único momento no decurso da investigação (Fortin, 2009).

### 4.2. Variáveis

O presente estudo integra variáveis dependentes e independentes. As variáveis dependentes são aquelas que são influenciadas ou afetadas pelas independentes, ou seja, espelham o efeito das variáveis independentes (Almeida & Freire, 2010). As variáveis independentes são as que influenciam ou afetam uma outra variável, de forma

deliberada, para que se possa conhecer o seu impacto na variável dependente (Almeida & Freire, 2010).

A variável dependente considerada são as vendas entre o ano de 2010 e 2015 e as variáveis independentes são a taxa de inflação, a taxa de imposto sobre o consumo e o preço de matérias-primas (e.g., malte, lúpulo e griffe de milho e de arroz), também nesse período de tempo (meses e anos).

### **4.3. Objetivos**

No presente estudo procurou-se analisar o impacto de alguns fatores macroeconómicos (e.g., taxa de inflação, taxa de imposto sobre o consumo e preço de matérias primas) nas vendas da NOCAL que ocorreram entre o ano de 2010 e o de 2015 (dados mensais).

- Analisar a relação entre as vendas da NOCAL e a taxa de inflação no período entre 2010 e 2015 (dados mensais).
- Analisar a relação entre as vendas da NOCAL e a taxa de imposto sobre o consumo no período correspondente;
- Analisar a relação entre as vendas da NOCAL e o preço das matérias-primas, no mesmo período de tempo;
- Determinar quais os fatores macroeconómicos que influenciam diretamente as vendas da NOCAL no período em estudo.

### **4.4. Hipóteses**

A partir dos objetivos, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

**H1:** Existe uma influência da taxa de inflação nas vendas.

**H2:** Existe uma influência da taxa de imposto sobre o consumo nas vendas.

**H3:** Existe uma influência das matérias-primas nas vendas.

**H4:** A taxa de inflação, a taxa de imposto sobre o consumo e o preço das matérias-primas assumem-se como influenciadores das vendas da NOCAL.



#### 4.5. Instrumentos

A recolha de dados passou pela análise documental da NOCAL, onde se procurou identificar os valores relativos às vendas no período entre 2010 e 2015 (dados mensais e anuais); o valor da taxa de imposto sobre o consumo e das matérias-primas em análise, no mesmo período.

Pesquisamos igualmente os dados relativos à taxa média de inflação de Angola, no mesmo período, nas bases de dados do Banco Mundial (2015).

Foi ainda utilizado um guião de entrevistas, que permitiu a sua condução junto de nove colaboradores da NOCAL de áreas diversificadas (e.g., financeira, recursos humanos, produção, marketing e logística), elaborado por nós.

O guião de entrevista para a recolha de dados (cf. Apêndice II) é constituído por seis partes, que a seguir se descrevem:

1. **Aspeto estratégico e social da empresa**, que integra 9 questões sobre estratégia da empresa; responsabilidade social; gestão estratégica; planeamento e missão, visão e objetivos da NOCAL.
2. **Ambiente interno** da NOCAL, que integra 11 questões sobre estratégias de mercado; marketing; ambiente interno; participação dos colaboradores; horário de trabalho; benefícios extras dos colaboradores; assistência médica; satisfação dos colaboradores; relações verticais e horizontais e transmissão de valores e cultura da NOCAL.
3. **Ambiente externo** da NOCAL, constituída por quatro grupos de questões relativas ao ambiente político-legal (5 questões); sociocultural (9 questões), económico (4 questões) e tecnológico (6 questões).
4. **Produção** da NOCAL, que integra 17 questões relativas às encomendas; concorrentes; fornecedores; clientes; produtos substitutos e estratégias de marketing.
5. **Cadeia de Valor**, constituída por 25 questões relativas à Direção; gestão financeira; planeamento e contabilidade; recrutamento; formação; sistema de compensação; tecnologia da empresa; organização de processos; armazéns, matérias-primas; compras; pontos de venda; logística e canais de distribuição; serviço de pós-venda e satisfação do cliente.
6. **Análise SWOT**, constituída por 5 questões associadas às principais forças; oportunidades; fraquezas e ameaças da NOCAL.

#### 4.6. Procedimento, Análise e Tratamento dos Dados

O procedimento iniciou-se com o contacto com a NOCAL e pedido de autorização para realizar o estudo (cf. Apêndice III). Após autorização (cf. Apêndice IV) foram organizadas e agendadas as entrevistas, em função da recolha de dados necessária.

Assim, a recolha de dados decorreu entre 20 de abril a 20 de junho de 2016, nas instalações da NOCAL em Luanda (Angola).

As entrevistas realizadas aos nove colaboradores foram gravadas com autorização dos participantes, salvaguardando-se todos os princípios éticos associados à confidencialidade e anonimato dos dados, bem como a natureza voluntária da participação.

Recolhidos os dados relativos às vendas, à taxa de inflação, à taxa de imposto sobre o consumo e ao preço das matérias-primas, os mesmos foram introduzidos nos programas estatísticos SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*® IBM® SPSS), versão 22 para *Windows* e no EViews 8® (IHS Global Inc. ®), e extraídos os principais resultados.

No programa SPSS foram realizadas análises correlacionais paramétricas através dos coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ) e, não paramétricas, através do coeficiente de correlação de Spearman ( $\rho$ ), cujos resultados foram similares. Neste sentido e tendo em conta o sugerido por Fife-Schaw (2006), obtendo-se resultados similares, podemos reportar os resultados das análises paramétricas. Assim, apresentam-se os resultados correlacionais obtidos através do  $r$  de Pearson, que é uma medida que varia de  $-1$  a  $+1$ . O coeficiente fornece informação do tipo de associação das variáveis através do sinal. Assim, se  $r$  for positivo, existe uma relação direta entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores altos de outra variável e o inverso). Se  $r$  for negativo, existe uma relação inversa entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores baixos de outra variável e o inverso). Se  $r$  for nulo ou aproximadamente nulo, significa que não existe correlação linear. As hipóteses do teste do Coeficiente de Correlação de Pearson são as seguintes (Marôco, 2011):

*Hipótese Nula ( $H_0$ ):  $\rho=0$  (não existe correlação entre as variáveis)*

*Hipótese Alternativa ( $H_1$ ):  $\rho \neq 0$  (existe correlação significativa)*

O resultado significativo do teste de correlação de Pearson (Sig. bilateral) considera um intervalo de confiança de 95% e de 99%, o que corresponde a um nível de significância de  $p \leq \alpha$  ( $\alpha=0,05$ ) e  $p \leq \alpha$  ( $\alpha=0,01$ ) respectivamente: no primeiro caso está-se perante uma correlação significativa, enquanto no segundo diante de uma correlação altamente significativa (Fife-Schaw, 2006).

No programa EViews 8 foi calculado pelo Método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) ou *Ordinary Least Squares* (OLS, em inglês), que é uma técnica de otimização que procura encontrar o ajustamento mais adequado para um conjunto de dados, procurando minimizar a soma dos quadrados das diferenças entre o valor estimado e os dados observados (as diferenças, designam-se de resíduos). Trata-se de uma forma de estimação utilizada na econometria e consiste num estimador que minimize a soma dos quadrados dos resíduos da regressão, de forma a maximizar o grau de ajustamento do modelo aos dados observados.

Existem várias formas de se avaliar um modelo MQO, porém as mais usuais remetem para a análise de quatro indicadores: o coeficiente de determinação ( $R^2$ ); o teste  $t$  e o  $p$ -value; a estatística  $F$  e o teste de normalidade dos resíduos. O  $R^2$  indica o grau de ajustamento da regressão, i.e., o quanto a reta de regressão se ajusta aos dados. Assim, por exemplo, se o  $R^2$  de um dado modelo for igual a 0.87, significa que o modelo é capaz de explicar 87% da variação da variável dependente. O teste  $t$  serve para se analisar a significância estatística de cada uma das variáveis explicativas, seguindo uma distribuição de *Student* com graus de liberdade (que indicam o número de observações na amostra), pelo que um valor superior ao referenciado permite rejeitar a hipótese de que o coeficiente é estatisticamente igual a zero. A observação do  $p$ -value permite rejeitar ou manter a hipótese testada (Andrade, 2009; Gujarati, 2000).

A estatística  $F$  segue a mesma lógica do teste  $t$ , sendo que a diferença é que a primeira avalia a significância global das variáveis explicativas (segue uma distribuição com  $n$  graus de liberdade, incorporando informação sobre o número de observações na amostra e o número de parâmetros estimados, incluindo a constante). Por último, a análise da distribuição dos resíduos assume-se importante, na medida em os testes  $t$  e  $F$  dependem da hipótese da normalidade dos resíduos (Andrade, 2009). Por conseguinte, recorreu-se ao teste de Jarque-Bera (JB), que define que a  $H_0$  prevê uma distribuição normal e a  $H_1$  uma distribuição não normal. Assim, quando  $JB \leq JB_{\text{crítico}}$  aceita-se a  $H_0$ , sendo que a estatística JB qui-quadrado ( $\chi^2$ , com 2 graus de liberdade) é igual a:  $JB = n \cdot$

$[A^2/6 + (C-3)^2/24]$ , onde A corresponde ao coeficiente de assimetria e C ao coeficiente de curtose (Andrade, 2009).

## Capítulo V - Análise e Interpretação dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os principais resultados iniciando-se com os resultados descritivos e, em seguida, construíram-se modelos econométricos que pretendem explicar o comportamento das vendas da empresa NOCAL.

A partir do guião de entrevista foram consideradas seis dimensões que integram o aspeto estratégico e social da empresa, o ambiente interno, o ambiente externo, a produção, a cadeia de valor e a análise SWOT. As respostas a estas dimensões encontram-se resumidas no Quadro 12.

**Quadro 12.** Resultados descritivos das questões de entrevista

Dimensões	Resultados descritivos
<b>Aspeto estratégico e social da empresa</b>	A NOCAL tem uma estratégia única de ação dinâmica e flexível para poder fazer face às condições internas e externas. Assume também uma responsabilidade social positiva a partir dos seus colaboradores, aposta na formação profissional, incentiva os colaboradores a dar continuidade aos seus estudos, realiza formação <i>on job</i> , etc.
<b>Ambiente interno</b>	A NOCAL possui um organigrama com a clara definição de funções e tarefas associadas; a disciplina laboral ao nível do cumprimento de horários e prazos, tal como previsto na legislação e direitos e deveres dos trabalhadores e organizacionais presentes em toda a empresa. Evita os favoritismos e potencia a equidade salarial em função dos escalões definidos. Os colaboradores trabalham 8 horas por dia, em dois turnos variáveis: horário fabril (com três turnos rotativos: das 06:00/14:00; 14:00/22:00; 22:00/06:00) e horário administrativo (07:30/15:30).
<b>Ambiente externo</b>	A NOCAL não solicita que os colaboradores prestem serviço aos domingos e feriados, não há discriminação em função do sexo, sendo que homens e mulheres podem desenvolver determinadas tarefas. A NOCAL paga os impostos, pelo contributo económico que presta à economia nacional. Ela possui uma tecnologia avançada ao nível dos processos de fabrico, que são monitorizados por computador.
<b>Produção</b>	A sua produção assenta não nas encomendas nem na concorrência, mas sim na capacidade instalada e mantém o consumo das matérias-primas principais, tais como: água, griffe de malte, lúpulo, griffe de milho e griffe de arroz.
<b>Cadeia de Valor</b>	As atividades da NOCAL são asseguradas por uma infraestrutura, pela gestão de recursos humanos, tecnologia e compras, que suportam as atividades primárias ao nível da logística de entrada (i.e., compra de matéria-prima para a produção); operacional (transformação da matéria-prima na produção); logística de saída (produto final) e marketing e vendas (estudos de mercado, publicidade). A Empresa não possui serviço de pós-venda e não acrescenta valor ao produto produzido.
<b>Análise SWOT</b>	O alargamento da NOCAL para outras regiões tornou-se uma oportunidade. A estrutura da organização, dinamismo e flexibilidade e boa imagem junto dos clientes e da comunidade é uma força para a NOCAL. O aparecimento de novas indústrias cervejeiras (e.g., Tigra, Bela) é uma ameaça e o ponto fraco é a insuficiência de quadros técnicos.

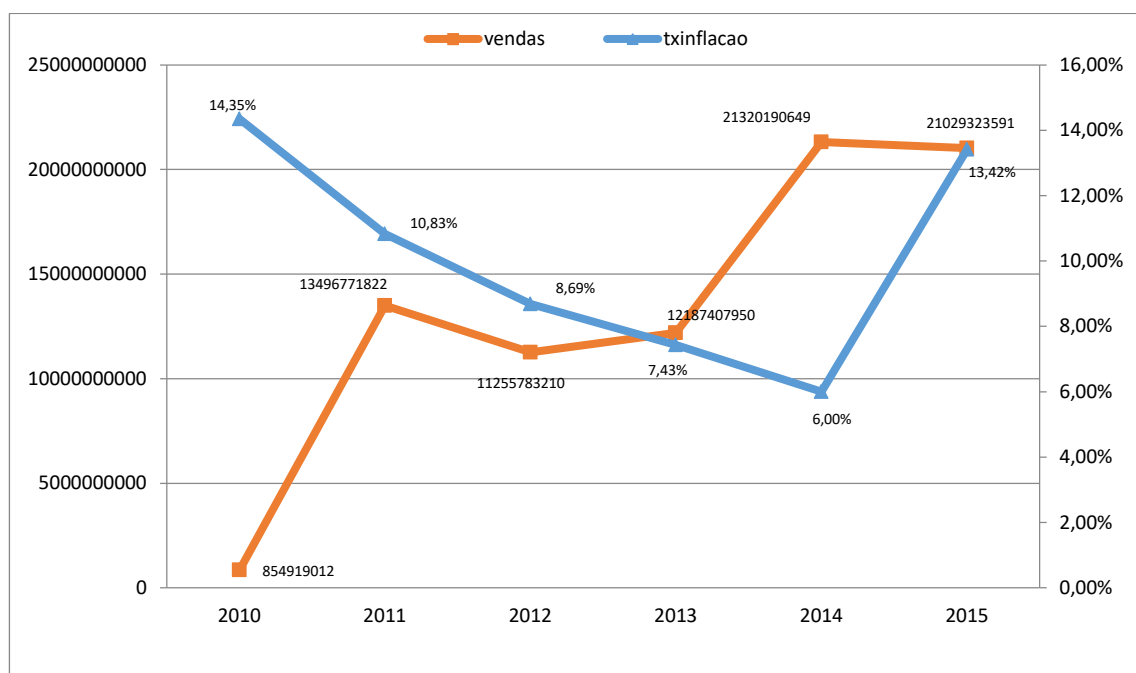
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela NOCAL

Tendo em linha de consideração as hipóteses formuladas, nomeadamente a **H1**, que previa a influência da taxa de inflação nas vendas, verificamos pela análise do Gráfico 7 que a taxa de inflação tem vindo a decair desde 2010, tendo reconhecido o valor mais baixo em 2014 (6%) e o mais elevado em 2010 (14,35%).

Relativamente às vendas da NOCAL, observa-se no mesmo Gráfico que estas têm vindo a subir desde 2010, com uma ligeira quebra em 2012 e novamente um incremento a partir de 2013.

Relacionando as duas variáveis, observa-se ainda que quando a taxa de inflação atinge valores mais baixos (e.g., 2014) as vendas da NOCAL continuam elevadas, contrariamente ao observado no ano de 2010, em que a taxa de inflação atinge um valor elevado e as vendas, um valor mais baixo.

**Gráfico 7.** Evolução da taxa de inflação e das vendas (dados anuais)



Fonte: Elaboração própria no Excel, com base nos dados do Banco Mundial e da NOCAL

Apesar do número de observações ser relativamente baixo ( $N=72$ ), realizou-se um estudo de associação entre as variáveis. Assim, através do  $r$  de Pearson, foi realizada uma correlação entre estas duas variáveis, observando-se no Quadro 13 que, embora exista uma correlação inversa entre a taxa de inflação e as vendas ( $r=-.170$ ), esta não é estatisticamente significativa ( $p=.74$ ).

**Quadro 13.** Correlação entre a taxa de inflação e as vendas

		Taxa de inflação (%)
Vendas (kwanzas)	<i>r</i>	-.170
	<i>p</i>	.74

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados tratados em SPSS

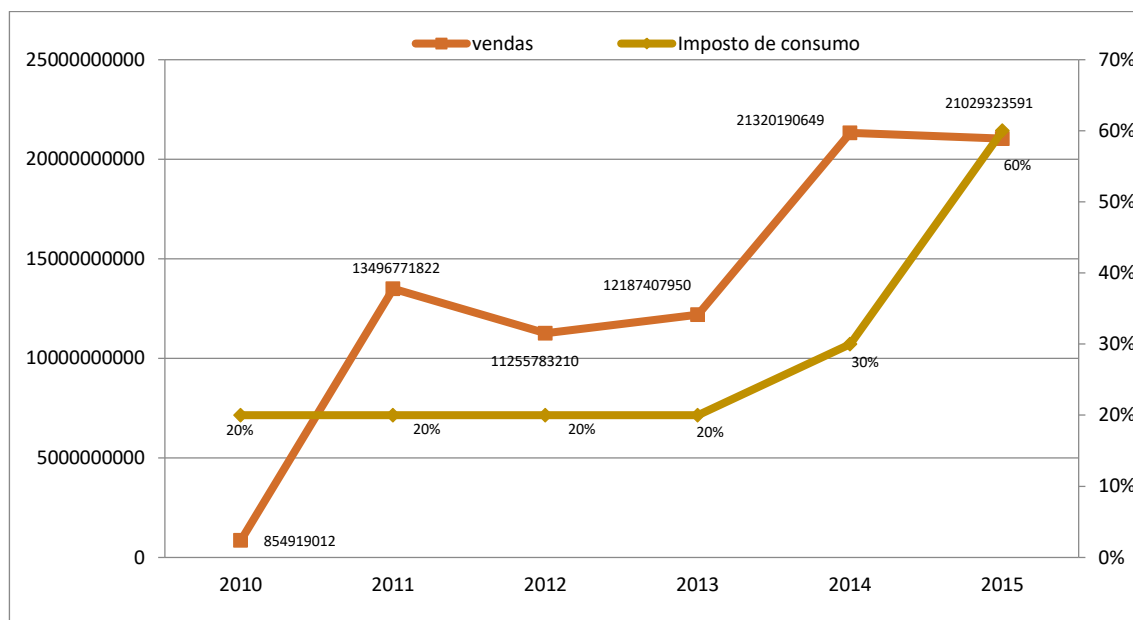
Estes resultados permitem mostrar que a inflação em Angola, apesar de poder apresentar algum impacto nas vendas da NOCAL, não se apresenta como significativo no período entre 2010 e 2015. De facto, a inflação traduz-se numa expansão monetária da economia que acarreta um aumento generalizado dos preços, logo com possível impacto ao nível das vendas (esperando-se que estas decaiam pela subida de preços).

No entanto, os resultados agora encontrados mostram que esse impacto na NOCAL não foi significativo no período analisado. Esta constatação poderá justificar-se pelo facto de o Governo angolano possuir um conjunto de medidas que visam o controlo da compra de matérias-primas necessárias à produção, diminuindo, paralelamente, o impacto da inflação nas vendas da NOCAL. Assim, por exemplo, verifica-se que no ano de 2010, quando a inflação em Angola era muito elevada (14,35%), as vendas da NOCAL também se encontravam retraídas, espelhando a influência da inflação nas vendas. Todavia, a partir de 2011, quando se observa um declínio da taxa de inflação em Angola, começa também a observar-se um aumento das vendas da NOCAL, refletindo o seu ténue impacto. Também em 2014, quando a inflação em Angola atingiu níveis historicamente baixos (6%), foi possível observar-se um aumento considerável das vendas da NOCAL, sublinhando que as estratégias de gestão utilizadas pela NOCAL para assegurar a produção de cerveja nos anos com uma inflação mais elevada têm sido eficazes.

Tendo em linha de consideração a **H2**, que previa a influência da taxa de imposto sobre o consumo nas vendas, verificamos pela análise do Gráfico 8 que a taxa de imposto sobre o consumo manteve-se relativamente estável desde o ano de 2010, reconhecendo uma subida em 2014, com uma média de taxa anual de 30% (sendo que o valor do ano foi de 20% até outubro, data a partir da qual subiu para 60%) e mantendo-se em 60% até 2015.

Denota-se, ainda, que relativamente às vendas estas apresentam uma ligeira descida entre 2014 e 2015, coincidente com o aumento da taxa de imposto sobre o consumo verificado a partir dos finais de 2014.

**Gráfico 8.** Evolução do Imposto da Taxa de Consumo e das Vendas (dados anuais)



Fonte: Elaboração própria no Excel, com base no Banco Nacional de Angola e NOCAL

As estatísticas correlacionais mostram que apesar de existir uma relação positiva entre estas variáveis ( $r=.658$ ), esta não é estatisticamente significativa ( $p=.15$ ), conforme se observa no Quadro 14.

**Quadro 14.** Correlação entre a taxa de consumo e as vendas

		Taxa de consumo (%)
Vendas (kwanzas)	R	.658
	P	.15

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados tratados em SPSS

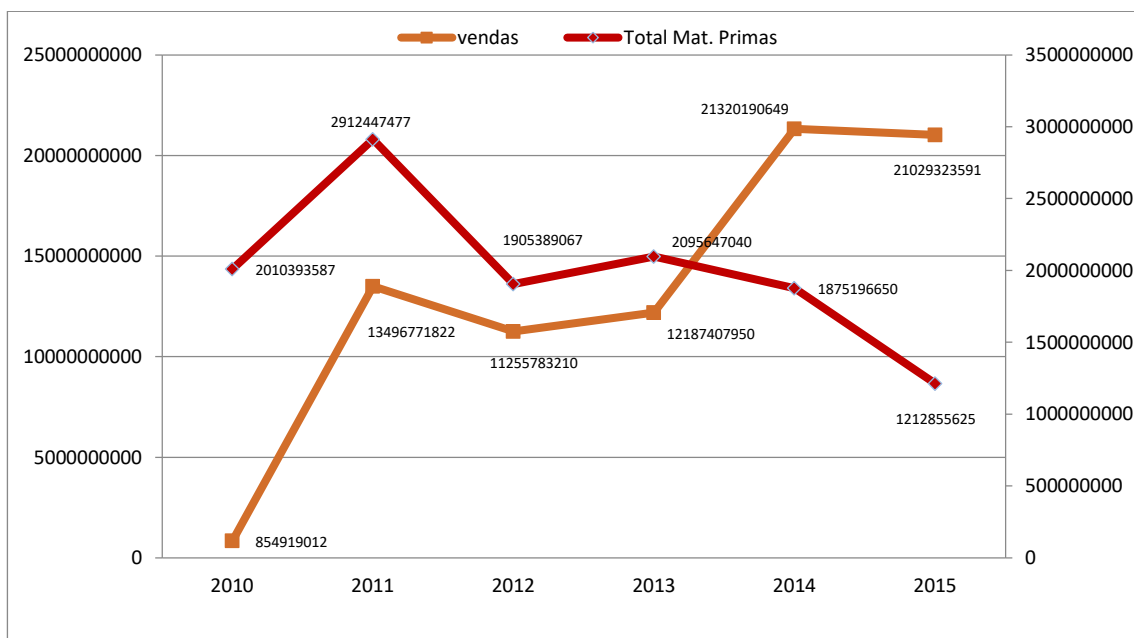
Estes resultados sugerem que a taxa de imposto sobre o consumo, apesar de associada positivamente com as vendas da NOCAL, não possui um impacto estatisticamente significativo nestas. De facto, durante o período analisado observa-se que a taxa de imposto sobre o consumo se mantém constante até finais de 2014, sendo que reconhece o seu aumento a partir dessa altura. Todavia, ao analisarmos as vendas da



NOCAL até 2014, constatamos que estas têm vindo a aumentar, reconhecendo algumas oscilações, independentemente da taxa de consumo. De facto, o aumento da taxa de imposto sobre o consumo encontra-se intimamente associada ao poder de compra do consumidor e não diretamente com as vendas da NOCAL. Por conseguinte, a empresa possui uma estratégia forte de fidelização dos clientes, promovendo preços bonificados no volume de vendas que realiza incentivando-os a vender mais. Esta bonificação concedida ao volume de compras que o cliente realiza em associação com a estratégia que a NOCAL utiliza no processo de fabricação que consiste em evitar as quebras de produção, permitem aligeirar o impacto que o aumento da taxa de imposto sobre o consumo possa ter sobre as suas vendas.

Tal como disposto na **H3**, que previa a influência do preço das matérias-primas nas vendas, o Gráfico 9 mostra que o preço total das matérias-primas tem sofrido oscilações desde 2010, sendo que reconheceu um pico em 2011, altura a partir da qual tem vindo a decrescer até 2015. Denota-se, ainda, que a partir do ano de 2013, as vendas da NOCAL reconhecem um aumento, enquanto o preço total das matérias-primas um declínio.

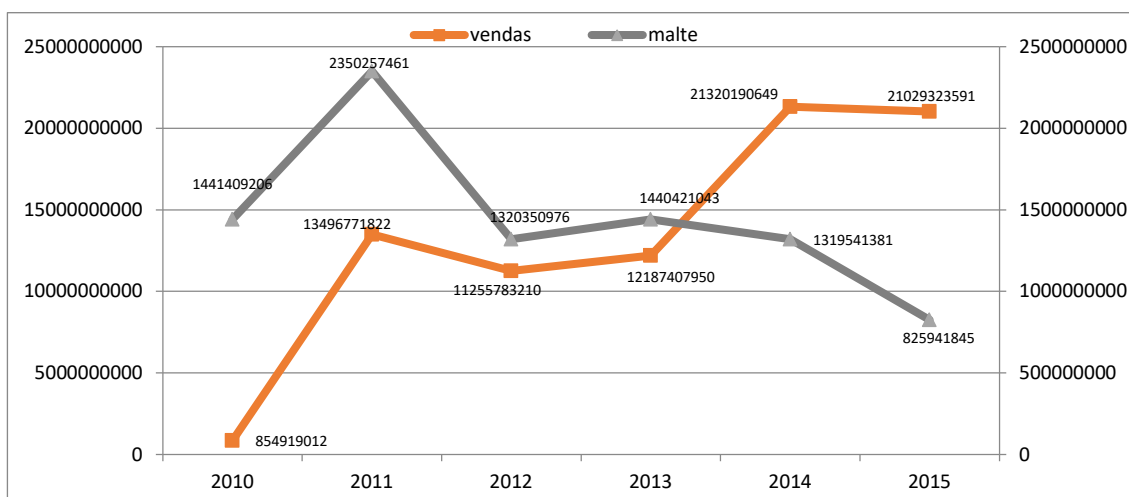
**Gráfico 9.** Evolução do preço total das matérias-primas e das vendas (dados anuais)



Fonte: Elaboração própria no Excel, com base nos dados do FMI, Banco Nacional de Angola e NOCAL

Considerando isoladamente cada uma das matérias-primas, verificamos no Gráfico 10 relativamente ao preço do malte (dados anuais) e no Gráfico 14 (dados mensais), que este tem vindo a decrescer desde o ano de 2010, reconhecendo um pico no ano de 2011 e um declínio a partir de então.

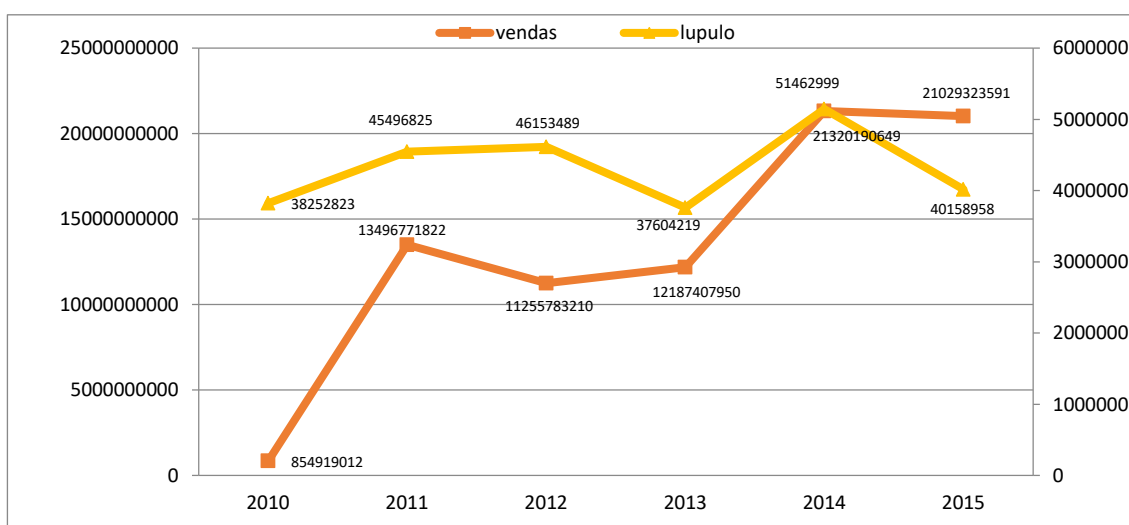
**Gráfico 10.** Evolução do preço do malte e das vendas (dados anuais)



Fonte: Elaboração própria no Excel, com base nos dados do Banco Nacional de Angola e NOCAL

O Gráfico 11 mostra a evolução das vendas e do preço do lúpulo, sugerindo que este tem vindo a ter algumas oscilações, sendo que o ano de 2014 reconheceu o pico mais elevado verificando-se que as vendas, nesse mesmo ano, foram igualmente elevadas.

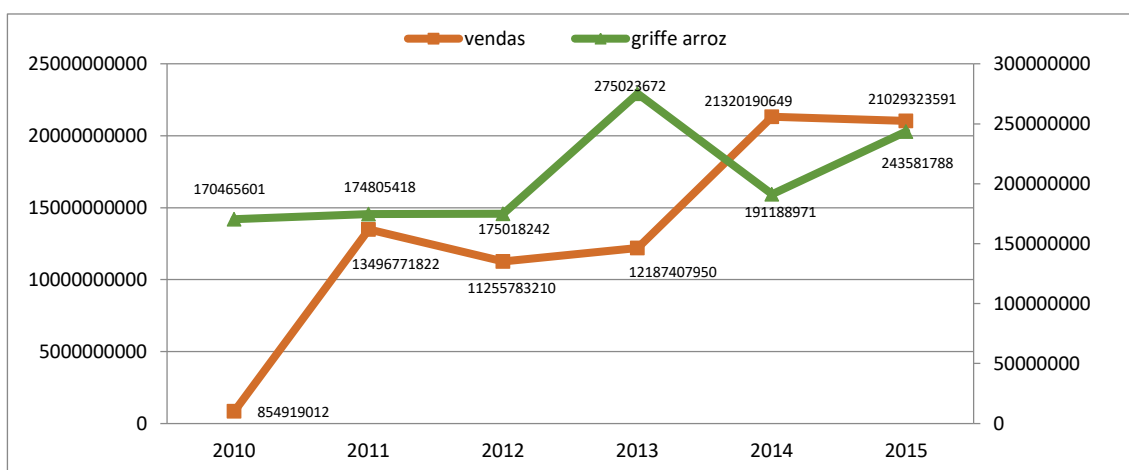
**Gráfico 11.** Evolução do preço do lúpulo e das vendas (dados anuais)



Fonte: Elaboração própria no Excel, com base no Banco Nacional de Angola e da NOCAL

Considerando a evolução das vendas e do preço do griffe de arroz, o Gráfico 12 (dados anuais) mostra uma estabilidade no preço do arroz até ao ano de 2012, reconhecendo um pico no ano de 2013, altura em que as vendas da NOCAL também foram baixas. Todavia, no ano de 2014 as vendas voltam a subir e o preço do griffe de arroz a baixar.

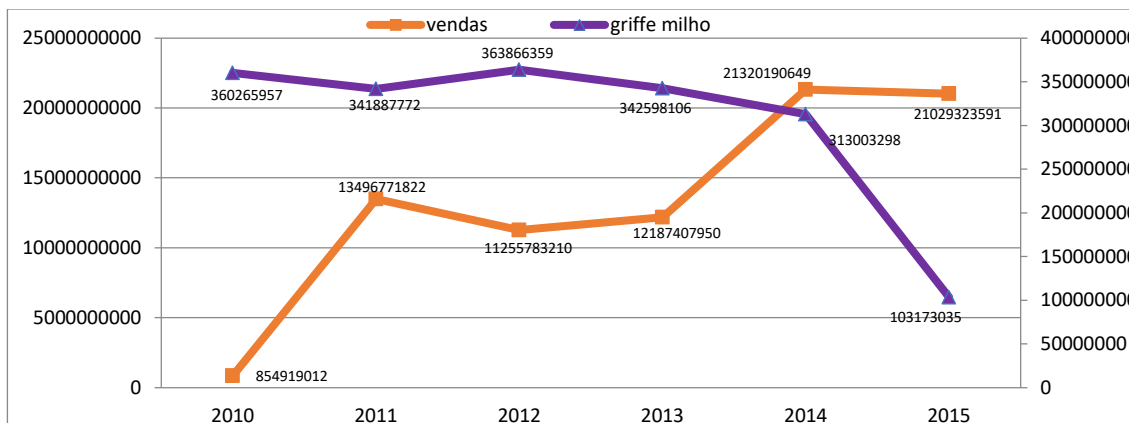
**Gráfico 12.** Evolução do preço do griffe de arroz e das vendas (dados anuais)



Fonte: Elaboração própria no Excel, com base nos dados do Banco Nacional de Angola e NOCAL

Tendo em linha de conta a evolução das vendas e o preço do griffe de milho, o Gráfico 13 espelha que o preço do griffe de milho tem vindo a decair desde o ano de 2010, sendo que a descida mais acentuada ocorreu entre o ano de 2014 e 2015.

**Gráfico 13.** Evolução do preço do griffe de milho e das vendas (dados anuais)



Fonte: Elaboração própria no Excel, com base nos dados do Banco Nacional de Angola e NOCAL

Ao se realizarem as estatísticas correlacionais, observa-se que não existe uma correlação significativa entre as vendas e o preço total de matérias-primas ( $r=.514$ ;  $p=.29$ ), bem como entre as vendas e o preço das matérias-primas separadamente (cf. Quadro 15).

Denota-se que há uma correlação positiva entre as vendas e todas as variáveis consideradas, com a exceção do preço do griffe de milho e do griffe de arroz, que apresentam uma tendência inversa.

**Quadro 15.** Correlação entre o preço total de matérias-primas e as vendas

		<b>Vendas</b>
Preço Total de matérias-primas	<i>r</i>	.514
	<i>p</i>	.29
Preço do malte	<i>r</i>	.515
	<i>p</i>	.29
Preço do lúpulo	<i>r</i>	.676
	<i>p</i>	.14
Preço do griffe de milho	<i>r</i>	-.609
	<i>p</i>	.20
Preço do griffe de arroz	<i>r</i>	-.087
	<i>p</i>	.86

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados tratados em SPSS

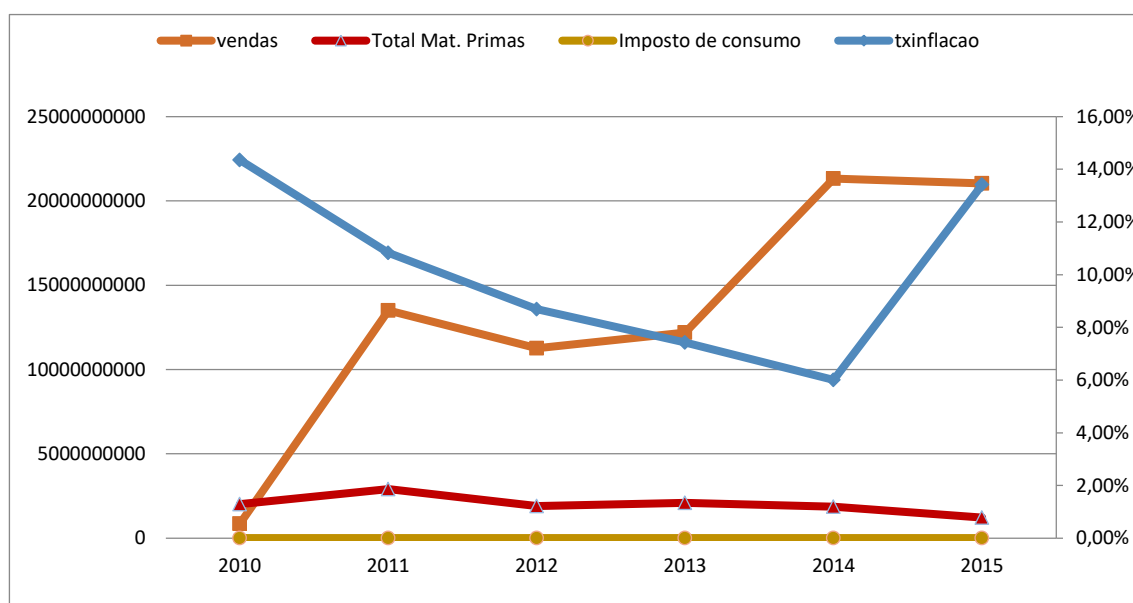
Os principais resultados encontrados permitem dizer que há um impacto positivo do preço total de matérias-primas, preço do malte e lúpulo nas vendas da NOCAL, embora não significativo, sugerindo que quanto mais elevados os preços, maior as vendas da empresa. Pelo contrário, o preço do griffe do milho e do arroz influenciam de forma negativa as vendas da NOCAL, sugerindo que quanto mais elevados estes preços, menor as vendas da NOCAL, embora sem grande relevância estatística.

De facto, estes resultados sublinham que a estratégia utilizada pela NOCAL na compra de matérias-primas se mostra eficaz, pois a NOCAL compra quase a totalidade das matérias-primas em países estrangeiros uma vez que a importação não tem grandes custos associados, vivendo, portanto, num período favorável. Por outro lado, a NOCAL não compra as matérias-primas anualmente, mas em períodos mais latos (de dois em dois anos ou de três em três anos). Estas duas condições (importação das matérias-primas sob condições favoráveis e grande stock de matérias primas) assumem-se como

condições fundamentais para que a NOCAL mantenha e potencie as suas vendas sem grande influência das oscilações externas do mercado no que tange ao preço das matérias-primas.

Por último, tal como previsto na **H4**, previu-se que a taxa de inflação, o preço total das matérias-primas e a taxa de imposto sobre o consumo influenciavam as vendas da NOCAL. O Gráfico 14 mostra a evolução das vendas, da taxa de inflação, do preço total das matérias-primas e a taxa de imposto sobre o consumo, espelhando oscilações nas vendas, desde o ano de 2010, com uma tendência para aumentarem até 2015; a taxa de inflação tem vindo a reconhecer um decréscimo, sendo que em 2015 reconheceu-se um aumento relativamente ao ano de 2014; o preço total de matérias-primas tem vindo igualmente a ter oscilações desde 2010, bem como a taxa de imposto sobre o consumo que se tem mantido relativamente estável ao longo do tempo, reconhecendo um aumento desde o ano de 2014.

**Gráfico 14.** Evolução das vendas, taxa de inflação, preço total de matérias-primas e taxa de consumo



Fonte: Elaboração própria no Excel, com base nos dados do FMI, do Banco Nacional de Angola e NOCAL

Ao se analisar as correlações existentes entre as diversas variáveis independentes e a variável dependente entre si, conforme se apresenta no Quadro 16, os principais resultados mostram uma correlação perfeita entre o preço do malte e o preço total das

matérias-primas ( $r=1.00$ ;  $p=.00$ ), sugerindo que o preço do malte se for elevado, também o preço total das matérias-primas o será, sendo que este possui impacto no preço total das matérias-primas.

A correlação mais elevada foi encontrada entre o preço do griffe de milho e a taxa de consumo ( $r=-.992$ ;  $p=.00$ ), refletindo que quando o preço do griffe de milho é elevado também é a taxa de imposto sobre o consumo. A correlação mais baixa foi encontrada entre o preço do griffe de arroz e as vendas ( $r=-.087$ ;  $p=.86$ ), embora sem relevância estatística.

O preço do griffe de milho apresentou uma correlação significativa inversa com o preço total de matérias-primas e com o preço do malte ( $r=-.981$ ;  $p=.00$ ), sugerindo que o preço do griffe de milho sendo elevado, também será elevado o preço do malte e o preço total de matérias-primas.

Por último, observou-se ainda que a taxa de imposto sobre o consumo mostrou-se correlacionada significativa e positivamente com o preço do malte e com o total de matérias-primas ( $r=.967$ ;  $p=.00$ ), sugerindo que quanto maior a taxa de imposto sobre o consumo, maior será o preço do malte e total de matérias-primas.

**Quadro 16.** Correlações entre as variáveis independentes e variável dependente

	Vendas	Taxa de inflação	Malte	Lúpulo	Griffe de Arroz	Griffe de Milho	Total de matérias-primas	Taxa de consumo
Vendas								
Taxa de inflação	-.170 (.74)							
Malte	.515 (.29)	.501 (.31)						
Lúpulo	.676 (.14)	-.595 (.21)	-.273 (.60)					
Griffe de arroz	-.087 (.86)	-.159 (.76)	.429 (.39)	-.514 (.29)				
Griffe de milho	-.609 (.20)	-.377 (.46)	-.981 (.00)	-.273 (.60)	-.460 (.35)			
Total de matérias-primas	.514 (.29)	.500 (.31)	<b>1.00</b> (.00)	-.274 (.60)	.430 (.39)	-.981 (.00)		
Taxa de consumo	.658 (.15)	.356 (.48)	.967 (.00)	-.088 (.86)	.400 (.43)	<b>-.992</b> (.00)	.967 (.00)	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados tratados em SPSS

Estes dados sublinham o que foi anteriormente referido relativamente às vendas e as variáveis independentes consideradas, sendo que a taxa e inflação, o preço do griffe de arroz e o preço do griffe do milho influenciam de forma negativa as vendas e, as restantes variáveis (i.e., preço do malte, preço do lúpulo, preço total de matérias-primas

e taxa de imposto sobre o consumo), influenciam de forma positiva, embora sem relevância estatística. As relações estatisticamente significativas encontram-se entre o preço do malte e do griffe de milho e a taxa de imposto sobre o consumo; entre o griffe de milho e o preço total de matérias-primas e taxa de imposto sobre o consumo e entre o preço total de matérias-primas e a taxa de imposto sobre o consumo.

Uma vez que foram detetados problemas ao nível da significância estatística nos procedimentos anteriormente adotados, avançou-se com a estimação econométrica do valor das vendas da NOCAL assumindo como variáveis explicativas do seu comportamento, o valor das matérias-primas, a taxa de inflação e a taxa de imposto sobre o consumo, no sentido de confirmar ou infirmar a quarta hipótese avançada (H4).

Assim, em seguida, apresentam-se as medidas descritivas das variáveis incluídas nos modelos<sup>4</sup> (Quadro 17 e Figura 6).

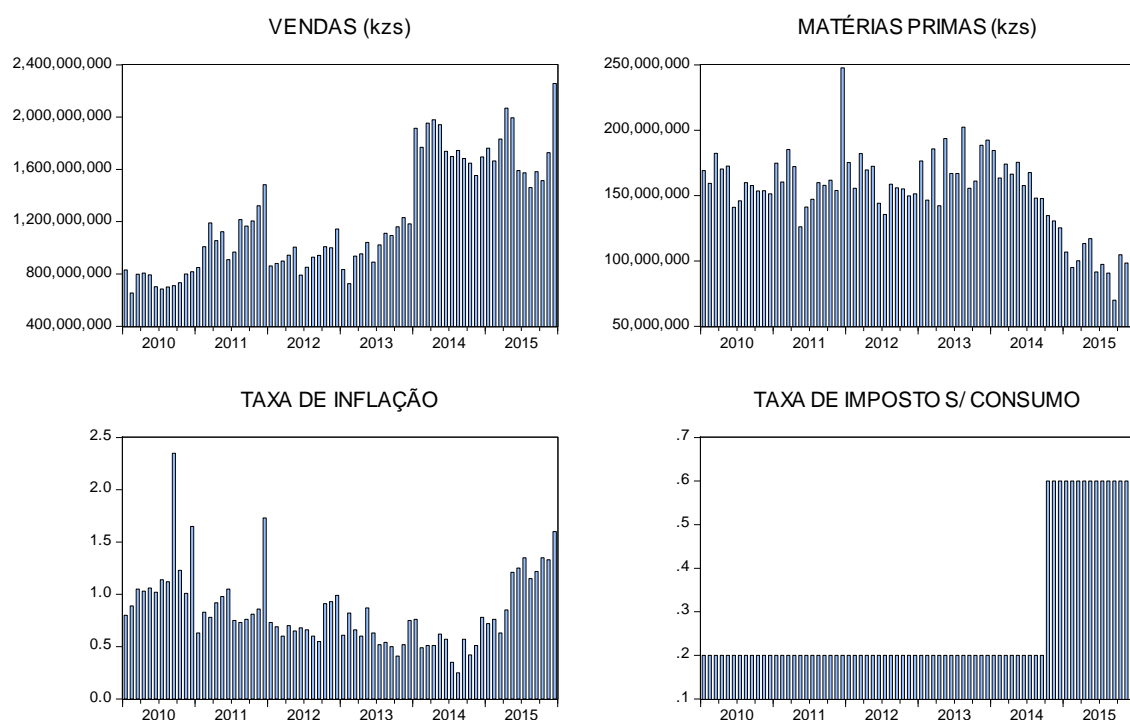
**Quadro 17.** Medidas descritivas das variáveis incluídas nos modelos (janeiro de 2010 a dezembro de 2015)

	Vendas	Total de Matérias-primas	Taxa de inflação	Taxa de imposto sobre o consumo
Média	1.23E+09	1.52E+08	0.848056	0.283333
Mediana	1.10E+09	1.57E+08	0.760000	0.200000
Valor máximo	2.26E+09	2.48E+08	2.350000	0.600000
Valor mínimo	6.55E+08	70017347	0.250000	0.200000
Desvio padrão	4.26E+08	30132910	0.354550	0.163587
Coefficiente de Assimetria	0.577104	-0.326262	1.496036	1.436370
Coefficiente de curtose	2.070713	3.964515	6.448886	3.063158
Frequência	72	72	72	72

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do EVIEWS 8

<sup>4</sup> Procurou-se, adicionalmente, estimar a normalidade dos resíduos, que se esperam ter uma distribuição normal. Este procedimento foi realizado com base no teste de JB, tendo este se mostrado significativo para todas as variáveis, com exceção do total de matérias-primas (teste de JB de 4,068231).

**Figura 6.** Caraterização das variáveis (dados mensais)



Fonte: Dados do EVIEWS 8, com base nos dados do FMI e do Banco Nacional de Angola

Atendendo-se aos dados mensais, utilizou-se o método dos mínimos quadrados ordinário, sendo que na análise de regressão múltipla considerou-se, inicialmente, como variável dependente as vendas (em kwanzas) e como independentes a taxa de inflação, a taxa de imposto sobre o consumo e o preço total das matérias-primas (em kwanzas) – modelo 1 (Apêndice V). Em seguida, logaritmizaram-se as variáveis valor das Vendas e Preço das Matérias-primas (MATPRIMAS), no sentido de permitir a leitura direta em termos de elasticidades (modelo 2 – Apêndice V). Os principais resultados dos dois modelos apresentam estabilidade em termos dos sinais dos coeficientes das variáveis explicativas, sendo estatisticamente significativos, quer global como individualmente (cf. Apêndice V).

Perante os resultados obtidos procedeu-se à exploração do modelo de Ajustamento Parcial, cujos dados se apresentam no Quadro 18.



## Quadro 18. Modelo de Ajustamento Parcial

Variável Dependente: LOG(VENDAS)

Método do Mínimos Quadrados

Amostra (ajustada): 2010M02 2015M12

Observações incluídas: 71 depois de ajustamento

Variáveis	Coefficiente	Erro padrão	t test	p
C	-2.245856	2.646904	-0.848484	0.3992
LOG(MATPRIMAS)	0.265010	0.131833	2.010206	0.0484
(TXCONS*100)-TXINFLACAO	0.004763	0.002015	2.364065	0.0210
LN VENDAS(-1)	0.862961	0.062938	13.71128	0.0000
R Quadrado	0.843171	Teste F	120.0723	
R Quadrado ajustado	0.836149	Teste de Durbin-Watson	2.077212	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do EVIEWS 8

Estes dados permitem constatar que:

- 1) Não há uma resposta imediata (completa) das vendas face às alterações das variáveis causais. Com efeito, o coeficiente de ajustamento é de cerca de 7 meses  $[=1/(1-0,862961)]$ .
- 2) A elasticidade do valor das vendas face ao custo das matérias-primas é, no curto prazo, de 0,265% (ou seja, face a um aumento de 1% dos custos das matérias-primas, o valor das vendas reage inelasticamente com um aumento de 0,265%). No longo prazo, a mesma elasticidade é de 1,9%.
- 3) Perante um aumento da taxa de imposto sobre o consumo, corrigida pela taxa de inflação, o efeito sobre o valor das vendas é de cerca de 0,5% no curto prazo e de 3,4% no longo prazo  $[=0,004763/(1-0,862961)]$ .

A estatística de Durbin-Watson é de 1,9 (aproximadamente de 2) não evidenciando autocorrelação, o que é confirmado pelo teste de Breusch-Godfrey, para um nível de significância de 1%. O  $p$ -value é de  $0,4047 > \alpha = 0,001$ , ou seja, confirma-se a hipótese de não existir autocorrelação entre as variáveis avançadas no modelo (cf. Quadro 19).

## Quadro 19. Teste de Correlação de Breusch-Godfrey

Obs*R Quadrado	Qui-Quadrado	Durbin-Watson
0.694370	0.4047	1.91

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do EVIEWS 8

## Considerações Finais

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o impacto de alguns fatores macroeconômicos nas vendas da NOCAL, durante o período entre 2010 e 2015 (dados anuais e mensais).

Os principais resultados descritivos e inferenciais permitiram chegar às seguintes conclusões:

- 1) Há uma influência da taxa de inflação, da taxa de imposto sobre o consumo e do preço total de matérias-primas nas vendas da NOCAL (sendo que o preço do lúpulo e do malte influenciam positivamente o preço do griffe de arroz e griffe de milho apresentam uma influência negativa nas vendas da NOCAL), pese embora essa influência não se mostre estatisticamente significativa.
- 2) Os fatores macroeconômicos considerados - taxa de inflação, preço das matérias-primas e taxa de imposto sobre o consumo - explicam cerca de 84% da variância das vendas da NOCAL (modelo de ajustamento parcial).
- 3) Não há uma resposta imediata (completa) das vendas face às alterações das variáveis causais, sendo o coeficiente de ajustamento de cerca de 7 meses
- 4) A elasticidade do valor das vendas face ao custo das matérias-primas é, no curto prazo, de 0,265% e no longo prazo de 1,9%.
- 5) Perante um aumento da taxa de imposto sobre o consumo, corrigida pela taxa de inflação, o efeito sobre o valor das vendas é de cerca de 0,5% no curto prazo e de 3,4% no longo prazo

Estes resultados mostram que os fatores macroeconômicos associados ao ambiente externo das empresas influenciam o seu desempenho nomeadamente ao nível das vendas das empresas. Todavia, as empresas que possuem uma gestão estratégica são empresas flexíveis e bem-sucedidas, mesmo em ambientes externos turbulentos ou complexos, uma vez que possuem respostas atempadas para os desafios que lhes são colocados.

As empresas, ao serem sistemas abertos que interagem com o meio envolvente, têm que optar por uma gestão estratégica que lhes garanta um desempenho bem-sucedido, como é o caso do NOCAL.

O presente trabalho foi importante na medida em que compreendemos que para além dos aspetos associados à taxa de inflação, ao preço das matérias-primas e à taxa de

consumo, a NOCAL continua a assegurar as suas vendas através de uma visão estratégica, previsional e provisional, conseguindo equilibrar os seus pontos forte (forças e oportunidades) com os seus pontos fracos (fraquezas e ameaças).

Este trabalho revelou-se igualmente importante sob o ponto de vista pessoal, uma vez que permitiu o desenvolvimento de competências de análise, de reflexão crítica e de resolução de problemas, fundamentais para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Apesar dos pontos fortes que identificamos na realização do presente trabalho, subsistem algumas limitações ou constrangimentos que devem ser identificados. Assim sendo, consideramos que apesar de a NOCAL se ter mostrado receptiva para disponibilizar os dados de que precisámos para a realização do presente estudo, o tempo de recolha dos dados foi moroso e exigiu da nossa parte empenhamento e dedicação para levar o estudo a bom porto.

Um outro aspeto que gostaríamos de salientar remete-nos para as variáveis analisadas que acabaram por não se mostrar estatisticamente significativas, talvez devido ao tamanho da amostra. No entanto, compreendemos que apesar disso, outras variáveis do ambiente externo poderiam ter sido consideradas para que este estudo permitisse ampliar a nossa compreensão da realidade da NOCAL.

Tendo estes aspetos em consideração, cremos que investigações futuras devem ser realizadas, quer no contexto da NOCAL, quer no contexto de outras empresas angolanas, as quais são altamente influenciadas por um ambiente externo exigente e em grande oscilação. Estas investigações deverão procurar abarcar uma multiplicidade de fatores ambientais que influenciam o desempenho organizacional, com intuito de se identificar os aspetos associados à gestão estratégica que se afiguram como mais bem-sucedidos para cada realidade particular.

Acreditamos, portanto, que a realização do presente trabalho aportou mais-valias em termos pessoais e profissionais, constituindo-se num ponto de partida e não um ponto de chegada.

## Referências

- Aktouf, O. (2002). Governança e pensamento estratégico: Uma crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 3, 43-53.
- Almeida, L., & Freire, T. (2010). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Almeida, T., & Añez, M (2009). Advento das marcas sob a ótica da teoria institucional e da abordagem baseada em recursos. *Pretexto*, 10(43), 49-60.
- Andrade, C. (2009). *Econometria aplicada*. Consultado a 28 de outubro de 2016 em: <http://www.ppge.ufrgs.br/sabino/eco02007/aula1-2.pdf>.
- António, N. (2002). *Estratégia organizacional: Sua evolução nos últimos cinquenta anos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- António, N. (2015). *Estratégia organizacional, do posicionamento ao movimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Banco Mundial (2015). *Angola: Aspetos gerais*. Consultado a 20 de fevereiro de 2016 em: <http://www.worldbank.org/pt/country/angola/overview>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bernardino, S. J. (2013). *Iniciativas de empreendedorismo social no terceiro setor em Portugal: Antecedentes, comportamentos e desempenho organizacionais*. Tese de Doutoramento. Porto: Universidade Portucalense.
- Calaes, G., Bôas, R., & Gonzales, A. (2006). *Planeamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: Dois casos de não metabólicos no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Cytel.
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento estratégico: Antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Carvalho, J., & Filipe, J. (2006). *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola [CEIC/UCAN]. (2013). *Relatório económico de Angola 2013*. Consultado a 21 de fevereiro de 2016 em: [http://www.ceic-ucan.org/wp-content/uploads/2014/07/relatorio\\_Economico\\_Angola\\_2013\\_FINAL.pdf](http://www.ceic-ucan.org/wp-content/uploads/2014/07/relatorio_Economico_Angola_2013_FINAL.pdf)
- Chenoufi, M., & Holford, W. (2005). The false expectative of Michael Porter's strategic management framework. *Problems & Perspectives in Management*, 4, 181-200.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Cobra, M. (2003). *Consultoria em marketing: Manual do consultor*. São Paulo: Cobra Editora.
- Contreas, H. (2002). *Gestão empresarial*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus.
- Crubellate, J., Pascucci, L., & Grave, P. (2008). Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, 48(4), 8-19.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Daychouw, M. (2010). *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Fernandes, I., Figueiredo, H., Junior, H., Sanches, S., & Brasil, A. (2013). *Planejamento estratégico: Análise SWOT*. Consultado a 20 de fevereiro de 2016 em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>
- Ferrell, O. C., & Hertline, M. D. (2009). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Cengage Learning.
- Ferrell, O., Hartline, M., Lucas, G., & Luke, D. (2000). *Estratégia de marketing*. São Paulo. Atlas.
- Fife-Schaw, C. (2006). Levels of measurement. In G. Breakwell, S. Hammond, C. Fife-Schaw, & J. Smith (Eds.), *Research methods in psychology* (pp. 50-63). London: Sage.

- Fortes, A., & Makanda, N. (2012). *Gestão em Angola – Pistas para viver e gerir*. Consultado a 20 de fevereiro de 2016 em: <http://novafrica.org/wp-content/uploads/2013/05/Gestao-em-Angola.pdf>
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusociência.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal* (11ª ed.). Lisboa: Editora Verbo.
- Fundo Monetário Internacional (2014). Angola: Consultas de 2014 ao abrigo do Artigo IV - Relatório do Corpo Técnico, Comunicado de Imprensa e Declaração do Administrador do FMI para Angola. Relatório do FMI n.º 14/274P. Consultado a 20 de fevereiro de 2016 em: <https://www.imf.org/external/lang/portuguese/pubs/ft/scr/2014/cr14274p.pdf>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31(1) 55-66.
- Gurajati, D. (2000). *Econometria básica*. São Paulo: Makron Books.
- Hartline, M., & Ferrell, O. (2012). *Estratégia de marketing*. México: Cengage Learning Editores SA.
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2015). *Angola, 40 anos de estatística 1975-2015*. Consultado em 21 de fevereiro de 2016 em: [http://www.ine.gov.ao/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=publications\\_detail&publications\\_detail\\_qry=BOUI=31646730](http://www.ine.gov.ao/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=publications_detail&publications_detail_qry=BOUI=31646730)
- Julio, C. A. (2005). *A arte da estratégia* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2004). *Introdução à gestão de organizações* (3ª ed.). Lisboa: Vida Económica.
- Luecke, R. (2009). *Estratégia* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter: O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. Famalicão: Centro Atlântico.

- Mai, V., Wisner, F., Nash, W., & Frankel, A. (2007). *Rumo a uma estratégia para Angola: Prioridade para a relações entre Angola e Estados Unidos da América: Relatório de uma Comissão Independente*. USA: Council on Foreign Relations. Consultado a 20 de fevereiro de 2016 em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R3y9-bMoIpoJ:www.cfr.org/content/publications/attachments/AngolaCommissionPortuguese.pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Martins, J. (2010). *Estratégia organizacional dinâmica*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, M. P. (2007). *Gestão educacional: Planeamento estratégico e marketing*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planeamento estratégico* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Neto, E. (2011). *Análise SWOT – Planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial*. Dissertação de Mestrado. São João Del Rei: Faculdade de Pitágoras – Núcleo de Pós Graduação. Consultado em [http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia*. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial.
- Oliveira, D. (2007). *Planeamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas*. S. Paulo: Atlas.
- Pereira, M., Neto, L., & Schmitt, V. (2008). Análise das vantagens derivadas da formação de aliança empresarial no ramo das telecomunicações. *Revista Multidisciplinar da UNIESP: Saber Académico*, 6, 115-135.
- Pereira, P. (2011). *Modelo de gestão estratégica e de avaliação do desempenho de uma organização desportiva privada. Estudo de Caso da Utilização do Balanced Scorecard no Ginásio/Health Club Infante de Sagres de Belém*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa Faculdade de Motricidade Humana.

- Pessoa, L. (2010). *Estratégias inovadoras: Como fazer – teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Pinto, C., Rodrigues, J., Santos, A., Melo, L., Moreira, M., & Rodrigues, R. (2006). *Fundamentos de gestão* (3ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Porter, M. (2005). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review. Acedido em <http://www.exed.hbs.edu/assets/documents/hbr-shape-strategy.pdf>
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD]. (2015). *Relatório do desenvolvimento humano 2015: O trabalho como motor do desenvolvimento humano*. Consultado a 20 de fevereiro de 2016 em [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15\\_overview\\_pt.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_overview_pt.pdf)
- Rodrigues, J., Cardoso, J., Nunes, C., & Eiras, R. (2005). *50 gurus para o século XXI*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Santos, R. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Serafim, A. (2013). *Portal gestão*. Consultado a 27 de maio de 2015 em: <https://www.portal-gestao.com/item/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>
- Shank, J., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Silva, A., Silva, N., Barbosa, V., Henrique, M., & Baptista, J. (2011). *A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica*. S. Paulo: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Rei Livros.
- Swaim, R. (2010). *The strategic drucker. Growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.



- Travassos, P., & Vieira, F. (2011). Aplicação da análise SWOT na preparação do processo de avaliação institucional interna (autoavaliação) realizada pela IES. *Revista Eletrônica de Administração*, 10(2), 1-14.
- Valim, A., Guidinelli, A., Gonçalves, C., Malavoti, J., Vital, L., & Pedroni, L. (2010). O modelo SWOT. Consultado a 20 de fevereiro de 2016 em: <https://www.administradores.com.br/producao-academica/analise-swot/3060/download/>.
- Walters, D. (2002). *Operations strategy*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Wright, P., Kroll, J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Yanaze, M. (2007). *Gestão de marketing e comunicação: Avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva.

# **Apêndices**

## **Apêndice I - Lista dos Colaboradores Entrevistados**

- 1. Manuel Pedro Fostudo**  
Economista; Chefe serviço Auditoria Estatística  
Departamento de Finanças
- 2. Nsompí Luzolo**  
Biólogo (licenciado); Chefe de divisão  
Departamento de Produção
- 3. Vuaya Timangutu**  
Bio tecnólogo; Chefe de Departamento de Produção
- 4. Sebastião Sozinho**  
Coordenador da linha 3  
Departamento de Enchimento
- 5. Armando Francisco**  
Coordenador da linha 4  
Departamento de Enchimento
- 6. Gerson Martins Luís**  
Chefe de divisão Aprovisionamento  
Direção técnica
- 7. Benvindo José Adão**  
Economista; chefe departamento de finança e controlo de gestão  
Departamento de Finanças
- 8. José Manuel Monteiro**  
Chefe de Departamento de Recursos Humanos
- 9. Nsiamaza kilema Lhomboty Pinto**  
Brand Manager; Direção de Marketing

## Apêndice II - Guião de Entrevista

### A. Aspeto Estratégico e Social da Empresa

**Compreender o aspeto estratégico e social que caracteriza as atividades comerciais da NOCAL e a sua participação na Responsabilidade Social da Empresa.**

1. Além de ser um centro de atividades comerciais, **o que é que a NOCAL faz para alargar o seu comércio?**

---

2. A Responsabilidade Social das organizações pode ser vista como o comprometimento da organização em “contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida”. Nesta linha, a **NOCAL possui Responsabilidade Social?**

a. Sim (...) b. Não (...)

3. **Que exemplos mostram essa preocupação** com a Responsabilidade Social, ou seja, o que é que a NOCAL tem feito a este nível?

---

4. Essa Responsabilidade Social **é alargada à população geral de Angola ou circunscrita a Luanda?**

a. Apenas a Luanda (...) b. Todas as Províncias (...) c. Algumas províncias (...) d. Outros lugares (...)

5. **Como a NOCAL realiza a sua gestão estratégica?**

---

6. **Existe planeamento estratégico?**

a. Sim (...); quem o executa?

---

b. Não (...)

*(responder à questão 7 apenas se respondeu afirmativamente à questão 6)*

**7. Esse planeamento possui algum tipo de controlo?**

a. Sim (...); como é realizado esse controlo?

---

b. Não (...)

**8. Quem define a gestão e planeamento estratégico da NOCAL?**

a. Gestão do topo (Diretor) (...)

b. Gestão Intermedia (chefes dos departamentos) (...)

c. Gestão operacional (os técnicos) (...)

**9. Qual a Missão da NOCAL, a sua Visão, Objetivos e como é definida a sua cultura organizacional?**

a. Missão

---

b. Visão

---

c. Objetivos

---

d. Cultura

---

## B. NOCAL e Ambiente Interno

**Pretende-se analisar a NOCAL sob o ponto de vista interno**

**1. Que estratégias são preconizadas para criar uma relação de interdependência para prosperar no mercado?**

---

**2. Quais os canais de marketing utilizam para conhecer o seu produto e público-alvo?**

a.

---

b.

---

c.

---

d.

---

e.

---

**3. Como caracteriza o ambiente interno da NOCAL?**

---

**4. As atitudes e participação ativa dos colaboradores é tida em consideração? Dê exemplos.**

a. Sim (...)

---

b. Não. (...)

**5. Quantas horas, os colaboradores trabalham? O trabalho é feito em turnos rotativos? De quantas horas?**

- Horas de trabalho? \_\_\_\_\_/semana

- Turnos rotativos? Sim (...)

Não (...)

- Se sim, são turnos de quantas horas? \_\_\_\_\_/horas

**6. Os colaboradores possuem benefícios extra à sua atividade? Por exemplo, ajudas de custo, ajudas de deslocação?**

a. Benefícios extras? Sim (...); Não (...)

b. Exemplos:

---

c. Ajudas de custo? Sim (...); Não (...)

d. Ajudas de deslocação? Sim (...); Não (...)

**7. A NOCAL possui algum centro médico ou benefícios de saúde para os seus colaboradores? Esses benefícios são extensíveis à família dos colaboradores?**

a. Centro médico para os seus colaboradores? Sim (...); Não (...)

b. Família dos colaboradores? Sim (...); Não (...)

**8. Como a NOCAL afere a satisfação dos seus colaboradores?**

---

**9. Como se processam as relações dentro da NOCAL? Há relações verticais e horizontais? Elas são claras ou há favoritismos?**

a. Relação dentro

---

b. Verticais

---

c. Horizontais

---

d. Claras (...) ou Favoritismos (...)

**10. O que é que a Direção da NOCAL promove para que haja uma transmissão dos valores e cultura da NOCAL?**

---

**11. O que é que a Direção da NOCAL promove para um bom funcionamento da empresa, sob o ponto de vista das interações?**

---



Compreender o comportamento da NOCAL perante as influências macroambientais.

### **Político-Legais**

**1. Quais as variáveis políticas e legais que auxiliam/dificultam a expansão da NOCAL?**

- a. Estabilidade do governo (...);
- b. Legislação comercial (...);
- c. Leis de proteção ambiental (...);
- d. Legislação fiscal (...);
- e. Legislação laboral (...).

**2. Essas variáveis são estáveis ou sofrem mutações. Que tipo de mutações? Dê um exemplo de uma variável que sofreu mutação e refira o seu impacto na NOCAL?**

- a.- Estáveis Sim (...); Não (...).
    - Mutações? Sim (...); Não (...)
  - b.- Tipo de mutações?
- 

Exemplo \_\_\_\_\_

**3. Existem leis de proteção ambiental relativamente à atividade da NOCAL? Que impacto têm essas leis na atividade da NOCAL? Dê exemplos dessas leis.**

- Leis de proteção? Sim (...); Não (...)
  - Impacto na NOCAL?
- 

Exemplo: \_\_\_\_\_

**4. Existem leis fiscais para a atividade da NOCAL? Que tipo de leis? A NOCAL paga impostos/taxas? De que tipo e com que intuito?**

- Existem leis fiscais? Sim (...); Não (...)

- Tipo de leis?

---

- Paga imposto? Sim (...); Não (...),

De que tipo?

---

Com que intenção?

---

- Paga taxas? Sim (...); Não (...)

De que tipo?

---

Com que intenção?

---

**5. A NOCAL tem que apresentar relatórios da sua atividade ao Estado? Que tipo de relatórios? O que é que eles espelham? Dê exemplos.**

- Apresentar relatório da sua atividade ao Estado? Sim (...); Não (...)

- Tipo de relatórios?

---

- O que é que eles espelham?

---

- Dê exemplo

---

## Socioculturais

**1. Como é que a NOCAL distribui o seu rendimento?**

---

**2. Que estratégias a NOCAL empreende para atrair pessoas?**

---

**3. Como reage a NOCAL perante uma escassez (falta ou insuficiência) no mercado de Recursos Humanos?**

---

**4. A NOCAL atende à variável idade dos seus Recursos Humanos? Que outra variável é fundamental na contratação?**

- Variável idade dos seus Recursos Humanos? Sim (...); Não (...)

- Outra variável é fundamental na contratação

---

**5. A NOCAL possui algum tipo de estratégia/benefício que atenda à mobilidade das pessoas?**

Sim (...); Não (...)

---

- Ou a contratação é apenas local, isto é, para residentes? Sim (...); Não (...)

---

**6. Como se coloca a NOCAL perante o desemprego existente?**

---

**7. Que impacto tem este desemprego internamente?**

---

**8. Como se coloca a NOCAL perante as baixas habilitações da população?**

---

**9. Que impacto têm essas baixas habilitações na atividade da NOCAL e o que faz para as colmatar?**

---

## **Económicos**

**1. Quais são as obrigações económicas e legais da NOCAL?**

- Pagamentos de taxas? Sim (...); Não (...)
  - Participação na reconstrução do país? Sim (...); Não (...)
  - De que forma a atividade da NOCAL contribui para a tesouraria pública?
- 

**2. Os preços das vendas são fixados em função das compras de matérias-primas ou das importações?**

---

**3. Como é que a NOCAL se posiciona quando há inflação?**

---

**4. O que acontece nesses períodos e que estratégias utiliza interna e externamente?**

---

## **Tecnológicos**

**1. A NOCAL tem investimentos do governo na sua área tecnológica?**

- Sim (...); Não (...)
  - Dê exemplo
- 

**2. A NOCAL possui recursos tecnológicos avançados?**

- Sim (...); Não (...)
- Dê exemplo

---

**3. Quais as principais dificuldades sentidas ao nível tecnológico?**

---

**4. Existem projetos de implementação de nova tecnologia para o futuro da NOCAL?**

- Sim (...); Não (...)

- Dê exemplos.

---

**5. A alta tecnologia de outras empresas concorrentes podem ser um desafio para a NOCAL?**

- Sim (...); Não (...)

- Em que medida?

---

**6. Como é que a NOCAL se posiciona perante essa realidade?**

---

#### D. Produção da NOCAL

**1. Como se realiza a produção da NOCAL, com base nas encomendas ou nas leis da empresa do ramo?**

- Nas leis da empresa Sim (...); Não (...)
- Nas encomendas Sim (...); Não (...)

**2. A NOCAL tem ameaça de novos concorrentes?**

- Sim (...); Não (...)
  - Como reage perante esses novos concorrentes?
- 

**3. Quem são esses concorrentes?** (cuca, eka, ng'ok, super bock, sagres)

---

**4. O que é que a NOCAL faz para lidar com a concorrência?**

---

**5. Que estratégias implementa?**

---

**6. É uma concorrência aberta ou fechada?**

- Aberta (...); - Fechada (...)

**7. Como é que a NOCAL se posiciona perante a rivalidade existente no seu setor de atividade?**

---

**8. Que estratégias implementa?**

---

**9. Qual é o seu poder de negociação perante os fornecedores?**

- Concentração (...);
- (Inexistência de) produtos substitutos (...);
- Importância para o fornecedor do volume de compras da empresa (...);
- Ameaça de integração a jusante (...);

- Produtos diferenciáveis ou com elevados custos de mudança (...).

**10. E com os clientes?**

- Concentração (...);
- Volume das suas compras (...);
- Inexistência de diferenciação (produto) (...);
- Custo de mudança: Reduzidos (para o cliente) (...)  
Elevados (para a empresa) (...)
- A ameaça de integração a montante (...);
- Informação disponível (s/ preços, procura) (...);
- Produtos substitutos (...).

**11. Quem são os principais clientes da NOCAL?**

- Empresas públicas (...); - Empresas privadas (...); - Particulares (...); - Indivíduos (...)

**12. Como reage à ameaça de produtos substitutos?**

- Relação preço/ rendimento (performance) (...); - Custo de mudança (...);
- Propensão do comprador para a aquisição de produtos substitutos (...).

Dê um exemplo dessas ameaças

---

**13. Que estratégias de marketing utiliza para angariar mercado e se posicionar no mercado?**

---

**14. Que marketing utiliza no mercado repleto de bebidas nacionais e estrangeiras?**

---

**15. Qual a estratégia mais utilizada para evitar o desaparecimento da empresa no mercado?**

---

**16. Como é que a NOCAL determina o seu público-alvo? Qual é o principal público-alvo da NOCAL?**

---

**17. Como é que a NOCAL exerce o seu poder e autoridade relativamente ao mercado?**

---

#### **E. Cadeia de Valor**

**1. Como trabalha a Direção?**

---

**2. E a Gestão financeira?**

---

**3. E o Planeamento e contabilidade?**

---

**4. Como se faz o recrutamento?**

---

**5. Formação?**

---

**6. Sistema de compensação?**

---



**7. Como se desenvolve a tecnologia no meio ambiente natural ou na empresa?**

---

**8. Como se encontram organizados os processos da NOCAL, nomeadamente os de armazém de matérias-primas?**

---

**9. Quem faz a gestão e o controlo desses armazéns?**

---

**10. Quais as principais matérias-primas que utiliza?**

---

**11. Como seleciona os principais fornecedores de matérias-primas?**

---

**12. Como se faz as compras de matérias-primas e de apoio à empresa?**

---

**13. Como se encontra organizada a atividade produtiva da NOCAL, nomeadamente o processo de transformação da matéria-prima em produto acabado?**

---

**14. Quais são os pontos de venda da empresa no território nacional?**

---

**15. Como se realiza a logística de saída do produto acabado?**

---

**16. Como entrega o produto acabado?**

---

**17. O que se faz com o *stock* de produto acabado (ou seja, aquele que não é vendido)?**

---

**18. Como faz a comercialização ou marketing ou venda?**

---

**19. Como consegue a margem de comercialização?**

---

**20. Que estratégias utiliza a NOCAL para fidelizar os clientes?**

---

**21. Como selecionam os canais de distribuição mais adequados?**

---

**22. Como é que a NOCAL motiva os clientes a comprarem quantidades elevadas?**

---

**23. A NOCAL possui serviço de pós-venda?**

---

**24. Como gere o *feedback* dos clientes após a compra?**

---

**25. Que estratégias utiliza para manter a satisfação dos clientes?**

---

**1.Quais são os principais pontos fortes da NOCAL, i.e., as suas forças?**

- Competência distintiva (...)
  - Líder do mercado (...)
  - Boa imagem junto dos clientes (...)
  - Áreas estratégicas funcionais bem concebidas (...)
  - Outros (...), quais?
- 

**2.E quais são as suas oportunidades?**

- Aceleração do crescimento do mercado (...)
  - Integração vertical (...)
  - Alargar a atual linha de produtos (...)
  - Entrada em novos mercados (...)
  - Outros (...), quais?
- 

**3.Quais os pontos fracos da NOCAL, i.e., as suas principais fraquezas?**

- Falta de uma clara direção estratégica (...)
  - Posição competitiva em declínio (...)
  - Fraca imagem de mercado (...)
  - Competência de marketing abaixo da média (...)
  - Outros (...), quais?
- 

**4. E as principais ameaças?**

- Facilidade de entrada de novos concorrentes (...)
- Incremento das vendas de produtos substitutos (...)
- Aumento do poder negocial dos clientes/ fornecedores (...)

- Outras ameaças (...), quais?
- 

**5. Que ameaças a NOCAL já atravessou e/ou ainda atravessa?**

- Políticas governamentais adversas (...)
  - Crescimento da agressividade da concorrência (...)
  - Alteração das necessidades/gostos dos consumidores (...)
  - Alteração demográfica adversas (...)
  - Outras ameaças (...), quais?
- 

Obrigado pela atenção e compreensão.

## Apêndice III - Pedido de Autorização



Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto  
Instituto Politécnico do Porto

À Direção dos Recursos Humanos da Empresa Nocal  
Luanda  
República de Angola

Assunto: Recolha de Dados

Exmos Srs.,

O aluno Dr. Kukola Kupani, n.º 25140063, do Mestrado em Gestão das Organizações, ministrado pelo consórcio dos politécnicos do norte de Portugal (APNOR – Associação dos Politécnicos do Norte de Portugal), de que o ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/IPP – Instituto Politécnico do Porto, faz parte, necessita para o desenvolvimento da sua dissertação de mestrado, de recolher dados económico-financeiros e do balanço social de empresas angolanas.

Como orientadora do aluno, venho solicitar a Vossa colaboração, assegurando que a recolha dos dados tem como objetivos académicos e não outros.

Agradecendo, antecipadamente, a Vossa colaboração, subscrevo-me cordialmente.  
Porto, 10 de Setembro de 2015

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Maria Clara Dias Pinto Ribeiro'.

Maria Clara Dias Pinto Ribeiro, PhD

Docente do Mestrado em Gestão das Organizações – ISCAP/IPP/APNOR  
E-mail: [diamar@iscap.ipp.pt](mailto:diamar@iscap.ipp.pt); [diamar.clara@gmail.com](mailto:diamar.clara@gmail.com)

## Apêndice IV - Autorização da NOCAL

À

[kukola kupani](#)

09/10/15 à 11:53 AM

Bom dia, caro Dr. Kupani,

Eu recebi o E-mail enviado pela Dr.<sup>a</sup> Clara Ribeiro e já o encaminhei à Direção da Empresa para a obtenção da respetiva autorização.

Em princípio não deverá haver qualquer problema, já que a Empresa se empenha bastante na solução deste tipo de solicitações.

Assim que eu obtiver a resposta entrarei em contacto consigo de imediato.

Cordialmente,

***Benvindo J. Adão***

Nocal - Direção Financeira

Deptº Finanças e Contr. Gestão

## Apêndice V - Modelos 1 e 2 da Regressão

### Modelo 1

Varável dependente: VENDAS

Método: Mínimos Quadrados

Amostra: 2010M01 2015M12

Observações incluídas: 72

Variável	Coefficiente	Erro padrão	Test <i>t</i>	<i>p.</i>
C	1.69E+08	4.04E+08	0.418018	0.6773
MATPRIMAS	4.256794	2.006063	2.121964	0.0375
TXINFLACAO	-3.03E+08	1.10E+08	-2.766412	0.0073
TXCONS	2.35E+09	3.73E+08	6.308597	0.0000
R Quadrado	0.467023	Média da variável dependente	1.23E+09	
R Quadrado ajustado	0.443510	Desvio padrão da variável dependente	4.26E+08	
Erro padrão da regressão	3.18E+08	Critério informativo de Akaike	42.04761	
Somatório dos quadrados residuais	6.88E+18	Critério de Schwarz	42.17409	
Verosimilhança logarítmica	-1509.714	Critério de Hannan-Quinn	42.09797	
Teste F	19.86178	Teste de Durbin-Watson	0.564709	
Nível de Significância (F)	0.000000			

### Modelo 2

Variável dependente: LOG(VENDAS)

Método: Mínimos Quadrados

Amostra: 2010M01 2015M12

Observações incluídas: 72

Variável	Coefficiente	Erro padrão	Test <i>t</i>	<i>p.</i>
C	11.94620	4.619577	2.585994	0.0119
LOG(MATPRIMAS)	0.458011	0.241148	1.899296	0.0618
TXINFLACAO	-0.270227	0.087579	-3.085522	0.0029
TXCONS*100	0.018807	0.003217	5.846240	0.0000
R Quadrado	0.468371	Média da variável dependente	20.86988	
R Quadrado ajustado	0.444917	Desvio padrão da variável dependente	0.340108	
Erro padrão da regressão	0.253393	Critério informativo de Akaike	0.146206	
Somatório dos quadrados residuais	4.366161	Critério de Schwarz	0.272688	
Verosimilhança logarítmica	-1.263426	Critério de Hannan-Quinn	0.196559	
Teste F	19.96961	Teste de Durbin-Watson	0.601827	
Nível de Significância (F)	0.000000			